جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم ادارة الاعمال

تقييم أنشطة إدارة المعرفة في جامعة الجزائر: دراسة إستكشافية

Assessment of knowledge management activities at Algerian University: Exploratory Study

من اعداد الطالبة:
عائشة علي عيسى خليد
2005560021

المشرف الرئيسي:
د.عبد الفتاح عبد الرحمن كراسنة

مشرف مشارك:
أ.د عادل الرشيد

ماي 2008

تقييم انشطة ادارة المعرفة في جامعة الجزائر

دراسة استكشافية

اعداد

عائشة علي عيسى خليد

بكالوريوس ادارة اعمال- جامعة الجزائر

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في ادارة الاعمال- جامعة اليرموك

اربد- الاردن 2008

وافق عليها :

الدكتورعبد الفتاح عبد الرحمن كراسنة .... مشرفا ورئيسا.

الاستاذ.الدكتور عادل الرشيد........................ مشرفا مشاركا.

الاستاذ.الدكتور فؤاد نجيب الشيخ........................ عضوا.

الدكتور عماد ابو شنب........................ عضوا.

ماي 2008

الاهداء:

الى أعز ما أملك في الوجود وأبر الناس بصحبتي أبي وأمي حفظهما الله,

الى اخوتي واخواتي : داود,عبد الحميد, محمد الامين, أمال, فريدة,

الي أعز صديقة : فاطمة,

الى بلدي بلد المليون ونصف المليون شهيد,

الى كل مثقف ومجتهد في سبيل النهوض بالمعرفة للسمو في سماء الفكر,

الى هؤلاء جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

الشكر والتقدير:

احمد الله سبحانه وتعالى واشكره بانه وفقني لاتمام وانجاز هذا العمل المتواضع .
يسعدني ان اتقدم باسمى معاني الشكر والعرفان والامتنان لاستاذي ومشرفي الفاضل "الدكتور عبد الفتاح كراسنة" اعترافا له بكل ما اسداه الي من مساعدات وتوجيهات طوال فترة الانجاز, والذي لم يبخل علي بنصائحه ودعمه, وما لقيت منه من رحابة صدر و مساعدة حفزتني على بذل جهد اكبر, املة ان يكون هذا العمل في المستوى المطلوب.
كما اشكر جزيل الشكر الاستاذ. الدكتور عادل الرشيد على توجيهاته وملاحظاته التى افادتنى فى بحثى هذا.
كما اتوجه بالشكر والتقدير الي لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

قائمة المحتويات:

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج والتوصيات

قائمة الجداول:

المعرفة من طرف الاساتذة.	
اختبار (kruskal-Wallis) لاثر متغيرالعمر علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة في الكلية.	96
اختبا ر(Mann-Whitney) لاثر متغير المؤهل العلمي علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة.	97
اختبار كروسكال وليس (kruskal-Wallis)لاثر متغير الخبرة علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة.	98
اختبار كروسكال وليس (kruskal-Wallis)لاثر متغير السلم الوظيفي علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة.	99

قائمة الاشكال:

الملخص:

تقييم انشطة ادارة المعرفة في جامعة الجزائر

دراسة استكشافية

المشرف الرئيسي : الدكتورعبد الفتاح عبد الرحمن كراسنة.

المشرف المشارك : أ.د.عادل الرشيد

واعداد الطالبة: عائشة علي عيسى خليد

2008

تهدف هذه الدراسة الى تحديد و تقييم مدى ممارسة انشطة ادارة المعرفة (انشاء المعرفة, حيازة المعرفة, فلترة المعرفة, تدقيق وتخزين المعرفة, نشر وتطبيق المعرفة, تقاسم و مشاركة المعرفة, تشكيل مجتمعات ممارسة المعرفة, استراتيجية ادارة المعرفة) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر, موضحة اهمية ادارة المعرفة كدور حيوى وحساس في نجاح مؤسسات التعليم العالي لتحسين مخرجاتها.

وقد تم تطوير استبانة لاغراض الدراسة كاداة لجمع البيانات الاولية, وتم توزيع (140) استبانة على عينة طبقية عشوائية موزعة كالتالي :أستاذ معيد, استاذ مساعد, استاذ مكلف بالدروس, استاذ محاضر, استاذ تعليم عالي.

كما بلغ عدد الاستبانات المستردة (120), وتم استبعاد (12) استبانة, وبالتالي تمت معالجة(108) استبانة, حيث قدرت نسبة الاسترجاع ب (85.71%) . واعتمادا على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات, توصلت الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

- درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة في الكلية كان بدرجة متوسطة, فقد بينت النتائج أن مستوى ممارسة أغلبية نشاطات ادارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة باستثناء نشاط تدقيق وتخزين المعرفة ونشاط تشكيل مجتمعات ممارسة المعرفة والتى كانت درجة ممارستهما ضعيفة .
- يمكن القول انه استطاعت الكلية وبدرجة متوسطة تبني وتوظيف استراتيجية للمعرفة ضمن الاستراتيجية العامة للكلية عن طريق انظمة تهتم بالتفاعل بين الجهود المعرفية الفردية والتي بدورها تغذي الجهود المعرفية الجماعية, وتعمل على تهيئة بيئة العمل الجماعي .

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين مختلف انشطة ادارة المعرفة داخل الكلية .
- اشارت الدراسة الى عدم وجود اي اثر للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة, الرتبة) على درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة في الكلية.

خلصت الدراسة الى اهم التوصيات:

- ضرورة التوسع لاجراء المزيد من الدراسات في مجال ادارة المعرفة, لاهميتها في دعم الميزة التنافسية للمنظمات وتشجيعها على الاستمرار في بيئة دائمة تغيير من خلال عملية التجديد المستمر.
- ضرورة تبني الاستراتيجيات التنظيمية و فلسفة الادارة التي تدعم انسياب ونشر المعرفة داخل منظمات الاعمال.
- توصي الباحثة مؤسسات التعليم العالي ان تسلك مسلك كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فى تبني مفهوم ادارة المعرفة, نظرا للدور الذي يلعبه هذا الاخير في دعم الاداء وتحقيق الاهداف التنظيمية من خلال تحسين مخرجات التعليم العالي.
- وبشكل خاص توصي الباحثة الكلية:

1- ضرورة تبني استراتيجية واضحة في مجال ادارة المعرفة كاستراتيجية التجديد والتى تسعى الى تحقيق هدفين:

* بلوغ مستوى الامتياز من خلال الاستثمار في الافراد والمعارف.

* جعل المعارف مفتاح المستقبل من خلال تاهيل الكفاءات وذلك اعتبارا من ان الافراد يمثلون المورد الاهم.

2- الإهتمام بعملية تدقيق و تخزين المعرفة داخل الكلية من خلال توفير الدعائم التكنولوجية لادارة المعرفة بهدف ارساء قاعدة تعليمية عمادها المعرفة و الكفاءات.

3- ضرورة التكثيف من عقد ورش العمل وندوات متخصصة محورها الاساسي توضيح مفهوم واهمية ادارة المعرفة.

4- ضرورة وضع ادوار جديدة للاستاذ وتدريب جديد (اثناء الخدمة وخارجها) لجمع المعرفة وتقاسمها, فيجب ان يتحول من مجرد محاضر الى مستخدم التقنية, باحث ومستخدم للمعرفة ومتعلم مدى الحياة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة, الجامعة الجزائرية, خلق المعرفة, تدقيق وتخزين المعرفة, نشر وتطبيق المعرفة, تقاسم ومشاركة المعرفة, حيازة المعرفة, فلترة المعرفة, مجتمع الممارسة, استراتيجات ادارة المعرفة.

مخطط البحث:



الفصل الأول
الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني
الإطار النظري
الفصل الثالث
الدراسات السابقة
الفصل الخامس
منهجية الدراسة
الفصل السادس
تحليل البيانات ومناقشة النتائج والتوصيات
الجزء الأول
وصف عينة الدراسة
الجزء الثاني
تحليل أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات
باستخدام تقنيات التحليل الاحصائي
عرض اهم النتائج والتوصيات

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة ,التي افرزتها المعطيات الاقتصادية والسياسية والثورة التكنولوجية التي جعلت المعرفة تفرض نفسها لتكون قوة اساسية من قوى الانتاج ,ظهرت متطلبات كثيرة اوجدتها العولمة لتجعل العالم اشبه ما يكون بالقرية الكونية الصغيرة التي يحكمها وعي جديد هو الوعي الكوني.في وسط هذه التحولات , شهد القرن الواحد والعشرين قفزات كبيرة في الاستخدام المتزايد للانسان لادوات وتكنولوجيات المعلومات المختلفة,هذه الاخيرة فجرت ثروة هائلة في نظم الاتصال والمعلومات, فالوضع الجديد دفع مديري منظمات الاعمال الى تبني توجهات استراتيجية مستحدثة تسمح بالانفتاح على مجالات حيوية وتبني اساليب وممارسات متطورة للتكيف مع متطلبات الثورة المعلوماتية واستيعاب المتغيرات العالمية الكبرى (حسين, 2004).

قد كان اهم اوجه هذه التطورات, تغيير بنية عمل منظمات الاعمال, والتي جعلت من اولوياتها تطوير راس المال الفكري والاهتمام بتشجيع التجديد والابتكار عن طريق الاعتماد على هذه التكنولوجيا وتسخيرها لخدمة الموارد البشرية وتطوير قدراتها, بخلق ثقافة ومناخ عمل مناسبين لاهداف هذه المنظمة, بما فيها تحقيق الجودة التنافسية, رفع الكفاءة الانتاجية والانفتاح على الاسواق العالمية وذلك من خلال رصد التغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي لضمان مستقبل واعد والتحكم في المعرفة والخبرات وحسن ادارتها.

هذه التحولات والتغيرات الكبيرة في بيئة العمل، أثرت كثيراً على استراتيجيات وخطط وآلية الأعمال، وبشكل أكثر تحديداً فإن المنافسة الشديدة أجبرت الشركات على تطوير أداء عملها وخدماتها للحفاظ على العملاء وكسب مزيد منهم، ومن هذه الأدوات "إدارة المعرفة" التي تعد من أبرزها حيث أدركت هذه الشركات أنها إذا أرادت البقاء والمنافسة يجب أن تتعامل مع اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة والمعلومات (Matmati, 2004).

وتركز إدارة المعرفة على المعرفة كأحد المصادر والأصول المهمة التي ينبغي الاستفادة المثلى منها لإيجاد قيمة مضافة للمنشأة، وميزة تنافسية، وقد بدأ مؤخراً الاهتمام بإدارة المعرفة كإحدى الأدوات الإدارية لمواجهة التحديات التي تواجهها المنشآت والشركات، خاصة في الوقت الراهن حيث تواجه فيه بيئة الأعمال عدة تحديات وصعوبات، منها على سبيل

المثال حالة «عدم التاكد»« uncertainly» والتغيرات الكبيرة في مجال الأعمال، والمنافسة، والعولمة، التي تؤثر على أعمال المنشآت والشركات وقدرتها ويصعب التعامل معها بشكل تام، وذلك لأنها غير محددة وواضحة، وغالباً لايكون هناك وقت كاف للتعامل معها.

ان تنمية الكفاءات هي عماد الاقتصاد المعاصر, القائم على المعرفة. وان المنافسة مابين المؤسسات اضحت منافسة ما بين الكفاءات.فهذه الاخيرة هي التي تصنع التميز والتفوق. بمعنى اخر اصبحت المعرفة هي مصدر الثروة, وفي هذا الصدد تشير اغلب الدراسات الحديثة (Claude, 2002; Arabi, 2004; Anciaux, 1996) الى ان المعرفة العلمية والتكنولوجية اصبحت تشكل 80% من اقتصاديات العالم, بينما 20 % المتبقية هي حصة راس المال والعمالة والموارد الطبيعية.

فالمعرفة هي التي تقف وراء كل نشاط تجديدي , وهي التي تجعل المنظمة مسيرة بصورة علمية. ومن هنا يجب ان ندرك بكل وضوح ان لغة الكم والحجم لم يعد لها مدلولا,فالمنظمة التي كانت تشتغل بالالاف اصبحت بالعشرات .وليس عدد الافراد هو الذي يبرر القدرة التنافسية, وانما عدد الكفاءات داخل المنظمات (Mouloud, 2004).

1-2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة وتقييم مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر _ لانشطة ادارة المعرفة والمتمثلة في (خلق المعرفة, تدقيق وتخزين المعرفة, نشر وتطبيق المعرفة, تقاسم ومشاركة المعرفة, حيازة المعرفة, فلترة المعرفة, تشكيل مجتمع ممارسة المعرفة, استراتيجيات ادارة المعرفة), ضافة الى توضيح اهمية ادارة المعرفة كمفهوم جديد يساعد الكلية على الاستثمارفي راس المال الفكري وتطوير مخرجات التعليم العالي.

1-3 اهمية الدراسة :

تنبع اهمية الدراسة من:

1- الاهمية التي اكتسبتها ادارة المعرفة في هذا العصر ,فقد اصبحت المعرفة عنصرا هاما واصلا من الاصول الاستراتيجية, التي تعتمد عليها منظمات الاعمال في اكتساب ميزة تنافسية, وهذا كله في ظل التطورات السريعة والتغيرات الحاصلة على صعيد بيئة منظمات الاعمال.

2- بدأت كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر بتطبيق نظام جديد ضمن اطار اصلاح المنظومة الجامعية, والذي يهدف الي استثمار راس المال الفكري وترقية مستوى التعليم العالي لتحسين مخرجات جامعة الجزائر. يدعي هذا النظام بنظام ال"LMD " (License, Master,Doctorat), مما يعني امكانية حصول الطالب علي درجة "بكالوريوس – ماجستير– دكتوراه".

3- بعد الاطلاع على الابحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة تبين ان موضوع ادارة المعرفة لم ينل الاهتمام الكافي من طرف الباحثين الجزائريين, لذا تتضح اهمية هذه الدراسة لكونها تعتبر اول دراسة ميدانية في الجزائر تناولت موضوع ادارة المعرفة وبالتالي فهي بمثابة مساهمة علمية, نامل ان تحقق اضافة جديدة و متواضعة الي المكتبة الجزائرية في هذا المجال, وكذا اثارة اهتمام الباحثين الجزائريين لاجراء المزيد من الدراسات والابحاث ذات العلاقة بموضوع ادارة المعرفة.

4-1 اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1- التعرف على مستوى ودرجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة والمتمثلة فى (خلق المعرفة, تدقيق وتخزين المعرفة, نشر وتطبيق المعرفة, تقاسم ومشاركة المعرفة, حيازة المعرفة, فلترة المعرفة, تشكيل مجتمع ممارسة المعرفة, استراتيجيات ادارة المعرفة) من طرف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_.

2- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات في ضوء النتائج المتوصل اليها مما يساعد المسؤولين في الكلية على ضمان نجاح مشروع ادارة المعرفة.

3- التعرف على دور ادارة المعرفة كمفتاح نجاح منظمات الاعمال حاضرا ومستقبلا.

4- التعرف علي أثر بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة, الرتبة) على مستوى ممارسة انشطة ادارة المعرفة.

1-5 اسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لمختلف الانشطة المتعلقة بادارة المعرفة ؟

كما يتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية:

السؤال الاول: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لنشاط انشاء المعرفة؟.

السؤال الثاني: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لنشاط حيازة المعرفة ؟.

السؤال الثالث: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لنشاط فلترة المعرفة ؟.

السؤال الرابع: : ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لنشاط التدقيق والتخزين المعرفي ؟.

السؤال الخامس: : ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لنشاط نشر وتطبيق المعرفة ؟.

السؤال السادس: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لنشاط تقاسم ومشاركة المعرفة ؟.

السؤال السابع: : ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لنشاط تشكيل مجتمع ممارسة المعرفة؟.

السؤال الثامن: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ لنشاط استراتيجيات ادارة المعرفة؟.

1-6 فرضيات الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات الاتية:

الفرضية الاولى: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين مختلف انشطة ادارة المعرفة والمتمثلة فى (خلق المعرفة, تدقيق وتخزين المعرفة, نشر وتطبيق المعرفة, تقاسم ومشاركة المعرفة, حيازة المعرفة, فلترة المعرفة, تشكيل مجتمع ممارسة المعرفة, استراتيجيات ادارة المعرفة)".

الفرضية الثانية: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية (معنوية) للجنس على درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس في الكلية لانشطة ادارة المعرفة".

الفرضية الثالثة: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية (معنوية) للعمرعلى درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس في الكلية لانشطة ادارة المعرفة".

الفرضية الرابعة: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية (معنوية) للمؤهل العلمي على درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس في الكلية لانشطة ادارة المعرفة".

الفرضية الخامسة: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية (معنوية) لعدد سنوات الخبرة على درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس في الكلية لانشطة ادارة المعرفة".

الفرضية السادسة: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية (معنوية) للرتبة (الوظيفة) على درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس في الكلية لانشطة ادارة المعرفة".

1-7 مساهمة الدراسة:

بعد المسح المكتبي, خاصة المكتبة الجزائرية, تبين ان هناك انعدام شبه كلي للدراسات التي تناولت موضوع ادارة المعرفة و اهميتها في تحقيق مستوى الاداء من خلال تحسين المخرجات, لذا نامل ان تضيف هذه الدراسة مساهمة متواضعة الى المكتبة العربية بشكل عام والى المكتبة الجزائرية بشكل خاص, وكذا اثارة اهتمام الباحثين الجزائريين لاجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

1-8 محتويات الدراسة :

بالاضافة الى هذا الفصل والذى تناول الاطار العام للدراسة, تتضمن الدراسة خمسة فصول اخرى تم ترتيبها كما يلى :

الفصل الثاني :الاطار النظري للدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضا لمفهوم ادارة المعرفة, اهميتها, عملية ادارة المعرفة, ابعاد ادارة المعرفة, دعائم ادارة المعرفة, اسباب فشل مدخل ادارة المعرفة.

الفصل الثالث:الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل عرضا لاهم الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة وذات العلاقة باهدافه.

الفصل الرابع:نظام ال"LMD":

يهدف هذا الفصل الى توضيح مفهوم نظام ال"LMD" والذي بدات الكلية بتطبيقه ابتداءا من 2004-2005 والذي يدخل في اطار اصلاح الجامعة الجزائرية وتحسين مخرجاتها.

الفصل الخامس: منهجية الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضا للمنهجية العلمية التي اتبعتها الباحثة, من خلال استعراض اسلوب الدراسة, مجتمع وعينة الدراسة, وطرق جمع المعلومات المختلفة, و وصف لمنهجية تطوير اداة الدراسة, والاختبارات الخاصة بها واجراءات توزيعها, وكذا مناقشة الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل ومناقشة البيانات واخيرا تحديد اهم محددات الدراسة.

الفصل السادس: تحليل البيانات وعرض النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الفصل عرضا لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية, وكذا تحليل ومناقشة اسئلة وفرضيات الدراسة, ويتم في الاخير عرض اهم الاستنتاجات المتوصل اليها وكذا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات في ضوء النتائج المتوصل اليها من خلال عمليات المناقشة والتحليل.

1-9 الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل الى مشكلة الدراسة, اهداف واهمية الدراسة, كما تم تحديد اسئلة وفرضيات الدراسة, وعرض مختصر لمحتويات الدراسة وما تحتويه من فصول.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للدراسة

2-1 مقدمة:

تسعى منظمات الاعمال وبصورة دائمة الى تحسين انتاجها وجودة منتوجاتها عن طريق الابداع, والابتكار وتطوير الوظائف والعمليات وذلك من خلال توظيف قيمتها الحقيقية الا وهى راسمالها الفكري, والمعرفة الكامنة فيه, ومن اجل الاستفادة القصوى من هذا الراسمال الفكري لابد من ادارتها بفعالية وتحويل المعرفة الى تطبيقات تحقق الاداء الافضل. حيث تجمع اغلب الدراسات الحديثة للادارة على اهمية المعرفة كمورد للمنظمة في الحصول على ميزة تنافسية, وعليه لابد من تفعيل هذا المورد لتحقيق الاداء العالي.

فللمعرفة القدرة على انشاء القيمة للمنظمة ولناخذ على سبيل المثال ما حدث في احدى الشركات, حيث ترك مهندس عمله وعمل لحسابه الخاص وبعد تركه العمل تعرضت احدى الالات للعطل جراء تلف احد الاجزاء وقد حاولت الشركة اصلاحه لمرات الا انها لم تتمكن مما اضطرها إلى الاستعانة بالمهندس نفسه حيث قام المهندس باصلاح الالة وتركيب الجزء باستخدام مطرقته الصغيرة لملائمة وضع الجزء الجديد في موقعه واعادة الالة للعمل في دقائق ثم قدم فاتورة التصليح بمبلغ الف دولار ولانها كانت فاتورة كبيرة طلب منه أن يقدم تفصيلات في الفاتورة فكتب في فاتورته الاتي :

- دولار واحد لا ستخدام المطرقة
- 999 ثمن معرفة تركيب الجزء (نجم, 2004)

2-2 المعرفة والمعلومات والبيانات:

قبل التطرق لمفهوم المعرفة لابد لنا من التطرق الى البيانات والمعلومات المرتبطان بشكل وثيق بالمعرفة وادارتها.

2-2-1 تعريف البيانات(Data):

مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات ,مثال على ذلك:بلغت قيمة الايرادات هذاه السنة مليون دولار. (Dominique,2004) .

2-2-2 تعريف المعلومات(Information):

هي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد, أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها(ben hassel,2002).مثال ذلك:ايرادات السنة الحالية مليون دولار تمثل زيادة عن السنة الماضية بنسبة 20%.

بمعنى اخر هي مجموعة من البيانات المنسقة والمنظمة بطريقة توليفية مناسبة, بحيث تعطي معنى خاص, وتركيبة متجانسة من الافكار والمفاهيم, تمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول الى المعرفة (Turban et.al ,2008).

تختلف المعلومات عن البيانات في أن المعلومات تعطي الفرصة لأصحاب القرار اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يتوفر لديهم من تحليل كامل للبيانات ومن نتائج لهذا التحليل. غير أن البيانات تبقى مجرد معطيات غامضة مجردة لا يمكن الحصول على جملة مفيدة منها بدون أن نخضعها للمعالجة، سواء أكانت هذه المعالجة يدوية أم باستخدام الكمبيوتر.

3-2-2 تعريف المعرفة (knowledge):

هناك عدة تعاريف للمعرفة وذلك كل حسب مفهومه لهذا المصطلح لذا يمكن تعريف المعرفة:

- معلومات تمت معالجتها, وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة, وتمثل حصيلة رصيد خبرة من تجارب طويلة ملكها الإنسان وهى اكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار (Matmati, 2002).
- المعرفة هي معلومات يمكن استخدامها واستثمارها للوصول الى نتائج مفيدة. والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل, او انها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة (Bendi,2004).
- المعرفة هى معلومات معبرة (contextual), ذات علاقة (relevant), وقابلة للتطبيق(actionable) (Turban et. Al, 2008).
- مصطلح يستخدم لوصف الحقيقة و يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم خزنها في وثائق المجتمع (أو المنظمة) ومنتجاته و ممتلكاته و نظمه، و عملياته(Cestejon, 2002).
- هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم (Arabi ,2004).

بمعنى اخر فان المعرفة بمفهومها الواسع تعتبر بمثابة معلومات منظمة تمت معالجتها بالاعتماد على قاعدة المعرفة المتوفرة على الخبرات, وعليه تصبح هذه المعرفة قابلة للاستخدام في حل المشاكل او المساعدة في اتخاذ القرار.

فالمعرفة في الوقت الحالي تعتبر قوة وثروة فهي المورد الاكثر اهمية, الذي لا يعانى من مشكلة الندرة ولا تتناقص بالاستخدام وتكمن اهميتها في كونها المورد الوحيد الذي يبنى بالتراكم, اي ان امتلاك الشخص للمعرفة هو قوة الا ان استخدامها يعتمد على مستوى او درجة الفهم والتفسير لهذه المعرفة. فالتمييز بين المعرفة وبين المعلومات والبيانات, يعتمد على درجة المعالجة من جهة وعلى درجة امتلاك الشخص للخبرات والحقائق (قاعدة المعرفة) من جهة اخرى, فلكل شخص تفسيره الخاص لما يمتلك من معارف وخبرات .

2-3 تصنيف المعرفة:

قسم (Polanyi,1967) المعرفة الى نوعين هما:

- **المعرفة الظاهرة (explicit knowledge):**

هى معرفة المنظمة المعلنة, وهي معلنة لانها الشائعة بين الافراد والمعروف مكان تخزينها والمتاح الوصول اليها لكل من يرغب في الحصول عليها واستخدامها, مثل ذلك : الاهداف والميزانيات تعتبر معرفة معلنة يمكن لكل موظف الوصول اليها لانها مدونة في الكتيبات المتعلقة بالسياسات (Dominique, 2004).

بمعنى آخر هي المعرفة الرسمية قابلة للنقل, يتم التعامل فيها بالتبادل حسب رغبات الافراد داخل المنظمة وهي تخزن في وسائل مادية مثل النماذج, الوثائق والمستندات.

و يعرفها (Nonaka et.a , 2000) بأنها: هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميا, والطرق المرمزة العامة, هذه المعارف تكون و تحول بدون أي صعوبة بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين, بواسطة وسائط متعددة الاشكال توفرها تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.

- **المعرفة الضمنية(tacit knowledge):**

هى المعرفة الشخصية ناتجة عن الخبرات لفترات سابقة وليست مهيكلة في لغة أو صورة يمكن فهمها وتحويلها, أي هذه المعرفة مخزنة في عقول اصحابها, ومن ثم فهي غير متاحة ولا معلومة للأخرين, كما بالامكان ان يظهرها اصحابها ويصرحون بها بدرجات مختلفة من

الوضوح بدافع الفرص والحوافز التي تمنح لهم, فهي خاصة بالمهارات (skills) إذا يكتسبها الافراد ذوي الخبرة, بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة عن طريق التلقين والتدريب والتعلم.(Fustec & Fradin , 2001).

و يقول (Polyany , 1967) "اننا نعرف اكثر مما يمكن ان نقول" وهذا لتمييزها عن المعرفة المعلنة, كما انها تعتبر اكثر كلفة لصعوبة تحويلها الى كلمات منطوقة .

وقد أصبحت المعرفة الضمنية تمثل شكلا قيما من أشكال المعرفة في المنظمات للاعتبارات التالية (يخضية, 2005) :

1-ان تبادل وتقاسم المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الافراد.

2-ان تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة توسع من حقل المعرفة, وتؤكد الكثير من الدراسات على دور المعرفة الكامنة في انشاء الميزات التنافسية بالتالي العمل على الحصول عليها ونقلها داخل المنظمة.

2-4 تعريف ادارة المعرفة:

لا يوجد اتفاق او اجماع بين المؤلفين على تعريف محدد لادارة المعرفة ولهذا يمكن تعريفها كما يلي:

- ادارة المعرفة هي اكتساب واستخدام للموارد لخلق وتكوين بيئة ,تكون فيها المعلومات في متناول الافراد, يمكن لهم فيها من استخدام, تقاسم و تطوير معارفهم, ويصبحوا فيها مشجعين لاستخدام معارفهم لصالح المنظمة (Brelade & Harman ,2001) .
- هى جميع الطرق والوسائل التكنولوجية والتنظيمية التى تسمح باكتساب واثراء وتخزين وتجديد ونشر المعلومة في المنظمة (Fustec & Fradin, 2001) .
- ادارة المعرفة هى عملية تساعد المنظمة في تحديد, اختيار, تنظيم, توزيع المعلومات و الخبرات المهمة والتي تعتبر جزء من ذاكرة المنظمة (organization memory) (Turban et.al, 2008).
- هى ادارة لمختلف الانشطة المتمثلة في خلق وابداع واستخدام المعرفة عن طريق التكنولوجيات المتوفرة, الهياكل التنظيمية, و الافراد لخلق تعليم فعال, لحل المشاكل, واتخاذ القرارات في المنظمة.(Adisorn & chris, 2002).

- ادارة المعرفة هي العمل على رفع كفاءة استخدام راس المال الفكري في نشاط الاعمال, بحسن استغلال الطاقات الكامنة الموجودة سواء داخل المنظمة او خارجها, وذلك بتشبيك وربط الادمغة عن طريق المشاركة الجماعية .(بومالة, 2004).
- هى الادارة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف الى اضافة قيمة للاعمال وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة.(Cloude, 2002).
- هى عملية تحديد ونقل المعرفة الضمنية والصريحة الموجودة والمخزنة ضمن الانشطة , و الافراد, و الاجراءات, و الخدمات (Audrey & Robert, 2001).
- هى التجميع المنتظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها, وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه واثراء العمليات في المنظمة و تحقيق تحسين في الاداء (السلمي, 2002).
- هى مجموعة من العمليات لضبط و تنظيم بناء واستيعاب المعرفة ونشرها واستغلالها للوصول الى اهداف للمنظمة (K arabadse, 2003).
- هى القيام بالنشاطات المعنية لاكتشاف وبناء المعرفة والمحافظة عليها وتقاسمها وتطبيقها من اجل تعزيز تاثير المعرفة على تحقيق الاهداف بطريقة اقل تكلفة. .(Gonzalez, et. al , 2004)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف مفهوم ادارة المعرفة على انها هى عملية انشاء وحيازة المعرفة من مصدريها الداخلي والخارجي, تدقيقها وتخزينها بعد فلترتها, ليتم نشرها وتطبيقها داخل المنظمة بشكل يسمح لكافة اعضائها على تقاسم ومشاركة الاخرين معارفهم الخاصة.

2-5 اهمية ادارة المعرفة:

تكمن اهمية ادارة المعرفة في كونها الاداة التي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى الاداء المطلوب, ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تهدف ادارة المعرفة الى المساعدة في تحقيق الغايات التالية (السلمي, 2002):

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة احساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر مما يسمح للادارة بالاستعداد للمواجهة .
- توفير الحجر الاساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة في بناء قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات انتاجية.
- تعميق استخدام نتائج التعلم الى جانب الخبرة المتراكمة.
- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب, ومتطلبات الاتصال والمعلومات من جانب اخر وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة.
- توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على اطلاق معارفهم الكامنة واتاحتها للمنظمة .

2. تعتبر المعرفة اصل من اصول المنظمة, حيث يتطلب ادارة تعمل على توفير البيئة المناسبة لادارة هذا الاصل, وتهدف الى (Cestejon, 2002)

- تاكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية .
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها .
- تمكين عمليات إدارة المعرفة من المساهمة برفع اداء الموظفين.

3. تساعد ادارة المعرفة على تحسين العمليات وتحقيق الفعالية, من خلال ثلاثة ابعاد اساسية :(Turban et.al, 2008)

- الفعالية effectiveness: من خلال مساعدة المنظمة في اختيار وتنفيذ العمليات الاكثر مناسبة وملائمة باستخدام القاعدة المعرفية من قبل الاداريين وبالتالي يؤدي الى تقليل الحاجة الى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط اكثر استقرار.
- الكفاءة efficiency: من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة, وتقليل التكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات و الوصول الي الانواع المختلفة من المعرفة ذات قيمة.

- الابتكار والابداع في العمليات: تعتبر ادارة المعرفة أداة محفزة لنشاطات العصف الذهني brainstorming من خلال مساهمة الافراد فى إنتاج و تقديم الحلول المبتكرة.

4. ساهمت إدارة المعرفة في تقليص دورة حياة المنتوج و بالتالي تقديم منتوجات جديدة ذات قيمة و بأقل التكاليف, وهذا نتيجة الابداع والابتكار المتجدد داخل المنظمة (Fustec et Fradin, 2001).

كما أنه تم الاعتماد على أدارة المعرفة نتيجة عدة عوامل (Durand, 2000):

أ- المعلومة ليست دائمة البقاء في المنظمة:

- المعلومة هى ثروة المنظمات المعاصرة, على شكل تكنولوجيا, معرفة, ومهارة استراتيجية.

- في الوظائف التقليدية للمنظمة, المعلومة الفعالة (أي المنظمة) هى بالضرورة المخزنة من طرف العمال.

ب- نوعية المعلومات المتوفرة بالنسبة لافراد المنظمة: هى مهمة لكي تتمكن المنظمة وبسرعة من ايجاد المعلومات ذات منفعة وقيمة والتي تبقى لوقت طويل.

ت- عالمية التنافس (العولمة), بحيث اصبح نشاط المنظمة لا يقتصر على المجال المحلي أو الاقليمي بل اكتسب طبيعة كونية, من خلال تدويل الانشطة عن طريق الشبكة العالمية للمعلومات التي ساهمت في تنشيط وتحرر التجارة العالمية مما أدى الى ضرورة إتباع المنظمات لاسلوب الابداع و بشكل مستمر لتوفير المنتجات والخدمات.

ث- تكنولوجيا المعلومات: إعتماد السرعة كأهم الاسس المعتمدة في أداء العمل التنافسي فقد إستطاعت المنظمة التحرر من قيد الزمان والمكان وهذا راجع الى التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و إنخفاض تكلفتها, مما أمكنها من إستخدام هذه التكنولوجيا في تجميع وتخزين المعارف.

ج- تزايد أهمية العنصر البشري , الذي يعتبر من أهم الاصول غير الملموسة, حيث أن التنافس أصبح يعتمد في الاساس على كفاءة الموارد البشرية وما تمتلكه المنظمة من كوادر نادرة.

ح- التعلم التنظيمي: يتميز الوقت الراهن باتجاه أغلب المنظمات الى خاصية التعلم التنظيمي والذي يفرض عليها توفير البيئة المناسبة لتبني مفهوم إدارة المعرفة وضمان تطوره.

خ- مبدأ الجودة الشاملة والذي يرتكز على التحسين المستمر للعمليات والانشطة, وتحقيق الرضا للزبون الداخلي, كل هذا أدى الى تاكيد تطبيق ادارة المعرفة.

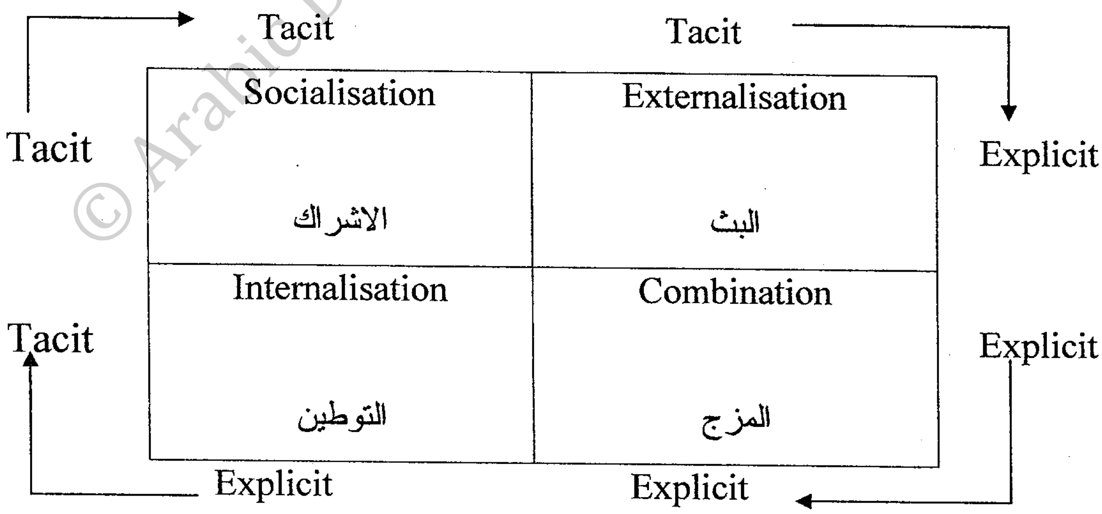
2-6 انشطة ادارة المعرفة:

ادارة المعرفة ما هي إلا مجموعة من النشاطات (Claude, 2002), وعليه فإن ادارة المعرفة تتطلب مجموعة من العمليات, و التى تتمثل فيمايلى:

2-6-1 إنشاء المعرفة (Knowledge Creation) :

قدرة المنظمة على توليد أفكار إبتكارية تساهم في نجاحها على المدى الطويل وتحسين من عملية صنع القرار من خلال عملية العصف الذهني كأحد التقنيات المستخدمة في جمع أفراد المنظمة معا لتوليد الافكار. كما تتم عملية خلق المعرفة في ذهن الإنسان من خلال التغيير الثقافي والإتجاه نحو تشجيع الإتصال والتبادل والتجديد والتعليم بالإضافة الى التشجيع على إكتساب و إستنباط أفكار جديدة وكسر الحواجز الفردية, ولابد أن يكون لدى الفرد القدرة على التغيير, لذا يجب تشجيع الافراد على محاولة إبتكار أفكار جديدة مع التعلم المستمر لتحقيق التحسين المستمر في الأنشطة و العمليات و السلع والمنتجات .

ولهذا الغرض إقترح (Nonaka et.al , 2000) نموذجا لخلق المعرفة حيث تتحول فيه المعرفة بين شكليها الضمني والظاهر, كما مبين فى الشكل رقم (2-1):



مصفوفة تحويل المعرفة(شكل رقم2-1)

و نتطرق لكل مرحلة فيمايلي:

- Socialization: عملية تتحول فيها المعرفة من شكلها الضمني الى شكلها الضمني باستخدام طرق غير رسمية واقتسام الخبرات بين المستخدمين, تسمح بإنتشار المعرفة من الاشخاص المالكين لها والذين تمكنوا من تطويرها الى أشخاص آخرين داخل المنظمة ولكن بإبقاء الطابع الضمني لهذه المعرفة.
- Externalization: عملية تحول فيها المعرفة من شكلها الضمني الى شكلها الصريح, حيث يقوم الافراد المالكون باظهار المعرفة الضمنية في عقولهم عبر عملية ترميز شكلي أو ظاهري بمعنى التنازل عن المعرفة لصالح الجميع, تعتبر هذه العملية من أصعب العمليات.
- Combination: عملية تحول فيها المعرفة من شكلها الصريح الى شكلها الصريح, حيث تنقل وتحول , تقارن تجمع, وترتب المعارف لتعطي معرفة أو معارف جديدة, فالإستخدام الخلاق لشبكة الإتصال المحوسبة وقاعدة البيانات ذات الحجم الكبير هى من الدعائم الاساسية لهذه العملية وهذا ما يعرف بإستراتيجية المعرفة المنقولة.
- Internalization: عملية تحول فيها المعرفة من شكلها الصريح الى شكلها الضمني, والتى تتم بالتطبيق المتكرر للمعارف بحيث تتجدر في سلوك الافراد وذاكرتهم ومنه الى المنظمة وتصبح جزء من ثقافتها, اذن بعد تطبيق المعرفة المكتسبة يتم تحصيل تعلم جديد مبني على الخبرة والتجربة.

2-6-2 مرحلة التدقيق والتخزين المعرفي:

تشمل عملية التدقيق مختلف عمليات المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة أو المستعملة بهدف مراجعتها تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها في كل مرة, بمعنى آخر هي عملية فحص لقاعدة المعرفة. ولكن عملية التدقيق لا تشمل فقط فحص قاعدة المعرفة وانما فحص حتى الاجراءات, وطرق العمل لابد من تحديثها حتى تتلاءم مع الظروف الحالية للمنظمة خاصة في ظل تغيرات طرات, وعليه لابد من التكيف معها عن طريق التحديث. وهنا ياتي دور الدعائم الاساسية لادارة المعرفة والتي تقوم بتوفير الجو الملائم لذلك من خلال عملية تجديد للمهارات الحالية في حالة تطبيق او تبني اجراءات عمل جديدة وهذا ما حدث في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فى جامعة الجزائر عندما تبنت برنامج ال "LMD " حيث قامت بتحديث البرامج والمناهج التدريسة وكذا بعض التغيرات على مستوى هيكل الكلية.

في حين نجد أن عملية التخزين (Durand , 2000): تشير الى الذاكرة التنظيمية (organizational memory) والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية, والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة. اذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن بين طرق التخزين: قاعدة المعرفة (knowledge base), قواعد البيانات (data base) , قاعدة الحالات (cases base) , الوثائق (document).

حيث يتم حفظ الانشطة المنجزة بطريقة تسمح للمعرفة بان تكون متاحة للجميع, يستطيع من يريدها الاطلاع عليها.

2-6-3 مرحلة نشر وتطبيق المعرفة:

تشير عملية نشر المعرفة الى استخدام قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي, والبعض الاخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة الالكترونية ,البريد الالكتروني, لكن هذه الاخيرة لا تعطي ضمانة اكيدة على انتقال المعرفة الى كل الاعضاء.وهذا ما اكده Nonaka .

فعالية هذه المرحلة تعتمد على تثمين المعرفة, هذه الاخيرة تشير الى قدرة المنظمة على نشر المعرفة على الفئة المستهدفة من اجل استغلالها لاعادة انتاج وابداع معارف اخرى جديدة ومتطورة (Claude, 2002).

كما تلعب نماذج الهيكل التنظيمي دور مهم في توزيع المعرفة, على سبيل المثال: نموذج الهيكل المرن يساعد في نشر المعرفة, كما يمكن للموظف من تفحص المعرفة قبل تقبلها. في حين نجد ان الهيكل العمودي لا يناسب منظمة ادارة المعرفة, إذ تزيد المسافات بين المدير والموظف, على غرار الهيكل الافقي الذي يعمل على إزالة الحدود بين الوظائف مما يسرع من تدفق المعلومات من القمة الى اسفل الهيكل, وبالتالي تصبح للموظف صلاحية اكبر.

في حين تعتبر مرحلة تطبيق المعرفة الجديدة اكثر اهمية من المعرفة نفسها, فلن تؤدي عمليات الابداع والتخزين والتوزيع الى تحسين الاداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة خاصة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن

لذلك فالمعرفة قوة اذا تم تطبيقها بكفاءة, ولن يتحقق ذلك الا عن طريق ادماج المعرفة الجديدة ضمن مخطط الاداء بما يؤدي الى استخدام المعرفة وتنميتها وتحديثها.

2-6-4 تقاسم ومشاركة المعرفة:

تشير هذه المرحلة الى مدى رغبة الفرد في تقاسم معارفه مع الاخرين, وهنا تلعب الادارة العليا دور مهم في تقاسم وتبادل المعارف من خلال خلق الجو المناسب, مثال ذلك: بناء ثقافة داخلية لتدعيم تبادل الافكا, تصميم حوافز لمكافاة الفرد على مدى تعاونه مع الاخريين وتسهيل عملية تبادل المعرفة (Cestejon, 2002).

2-6-5 حيازة المعرفة: تشير الى عملية اكتساب المعرفة من مصادر خارجية, مثال ذلك: المشاركة والحضور للمؤتمرات والندوات للنقاش والحوار.(Durand, 2000).

2-6-6 فلترة المعرفة: تشير هذه العملية الى استخدام مدخل التوليفة لادخال تعديلات جزئية على المعرفة المكتسبة وتحديد المهم منها ليتم توزيعه داخل المنظمة.(Claude, 2002).

2-7 ابعاد ادارة المعرفة:

لادارة المعرفة اربعة ابعاد, تتداخل فيما بينها, حيث لا يمكن التاثير على احداها دون المساس بالبقية (يقلقول, 2004):

2-7-1 **البعد التكنولوجي (نظم المعلومات):** وتمثل الجزء المادي والمنظور من ادارة المعرفة, وتشكل التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال وسيلة مهمة لها, حيث نشير هنا الى وجود تيارين:

أ- الاول يدعو الى ضرورة الزيادة في الامكانيات المادية لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واستغلالها (كحالة ادارة العلاقات مع الزبائن).

ب – اما الاتجاه الثاني فيتمثل في الدمج التدريجي للانظمة التي تمكن من ربط عدد كبير من المتعاملين, مثل تقنيات ادارة سلسلة الامداد (Supply Chain) الشاملة في صناعة معينة, و التي تدمج مختلف نظم المعلومات من المورد الى ابعد زبون.

2-7-2 **البعد الاستراتيجي (محفظة المعارف):** حيث تمثل الاصول الغير مادية, الموارد التنافسية لانها صعبة التجديد والتقليد, وادارة محفظة المعارف تعتبر من المهام الصعبة

بالنسبة للمديرين لان المعارف موارد غير مادية وفي اغلب الاحيان ضمنية مما يصعب من تحديدها وامتلاكها.

فالابحاث والدراسات تشير الى ان المنظمة التي حققت نموا كبيرا هي تلك التي تقوم بادارة محفظة معارفها وتكييف ثقافتها وسلوكها ونمط ادارتها مع التحديات العالمية.

2-7-3 **البعد التنظيمي (بنية تنظيمية تتمكن من الابداع وتقاسم المعارف)**: ان الرهان الاكبر لبناء استراتيجية مبنية على المعارف تتمثل في اكتساب, خلق, نقل, واستخدام المعرفة وهو الامر الذي يتطلب بنية تنظيمية تكون اولويتها القدرة على خلق وتبادل المعرفة.

2-7-4 البعد المرتبط بالهوية (هوية متعلمة): الهوية هي مجموع خصائص المنظمة التي تعطيها ميزة محددة وتجعلها فريدة من نوعها, فمفهوم الهوية يشمل ويتعدى مفهوم الثقافة, ويتمثل في التقاليد والممارسة الادارية وتنظيم الوقت, وسلوكيات الافراد والقيم الضمنية المشتركة بين الافراد ضمن المنظمة.

فالهوية المتعلمة هي التي تسمح بالحق في ارتكاب خطا بشرط التعلم منه, وبتثمين وخلق وتقاسم المعارف وتحفيز التدريب المتبادل, والتي تجعل من افرادها قادرين على اعادة النظر في اطار التفكير والعمل ومناقشة المشاكل الحقيقية وخلق علاقات ثقة متبادلة بينهم, فالهوية المتعلمة ضرورية لتشغيل الاشكال التنظيمية الجديدة (الهياكل المتعلمة) والاستخدام الفعال والناجح لنظم المعلومات وادارة محفظة المعارف.

2-8 استراتجية ادارة المعرفة:

يعتمد تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بشكل كبير على المعرفة المتاحة من خلال عملية التجديد والابداع المستمر, ولهذا الغرض لابد ان تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة, الا ان اغلب الدراسات التي تناولت استراتيجيات المعرفة تركز على ابعاد مختلفة لادارة المعرفة, نذكر مايلي:

استراتيجية النتائج النهائية (Linking Knowledge and End Results Strategy) (Zack, 1999): حيث صنف استراتيجية ادارة المعرفة الى :

- الاستراتيجية المحافظة (conservative) : تتمثل خصائصها فيما يلي:
  - تعمل على استغلال مصادر المعرفة الداخلية .
  - استراتيجية قصيرة المدى.
  - بناء معرفة فريدة وخبرة ذاتية يصعب تقليدها.

- توخي الحذر من المنافسين لذا تلجا الى ايجاد جميع السبل المانعة لانتقال هذه المعرفة وانتشارها خارج المنظمة.

- الاستراتيجية العدائية (aggressive): تتمثل خصائصها فيما يلي:
  - تعمل على استغلال مصادر المعرفة الداخلية والخارجية.
  - هدفها المحافظة على الميزة التنافسية,
  - استراتيجية بعيدة المدى .
  - تطبيق مبدا التطوير والتحسين المستمر.
  - ايجاد سبل لانتشار المعرفة خارج المنظمة ليتم تطويرها لتستفيد هي منها لاحقا من خلال ضمها الى معرفتها الكامنة.

و اعتمد Zack في تصنيفه على بعدين اساسين :

1. Exploration Vs. Exploitation: و هي الدرجة التي تحتاجها المنظمة لزيادة معارفها في مجال معين مقابل الفرصة التي ربما تمتلكها لتطوير المعرفة الموجودة ولكن ضمن مصادر معرفية قيد الاستخدام.
2. Internal or External: هل تم اعتماد مصادر داخلية للمعرفة او التوجه الى مصادر خارجية ؟.

بينما صنف (Wiig, 1997) استراتيجية ادارة المعرفة حسب بعد "عملية الاعمال" (business process), فقد حدد Wiig والمركز الامريكي للانتاجية والنوعية (APQC) ست استراتيجيات لادارة المعرفة في دراسة للمنظمات التي تعتبر الرائدة في هذا المجال, هذه الاستراتيجية تعكس الطبيعة المختلفة و نقاط القوة للمنظمات, يمكن تلخيصها فيما يلي:

- استراتيجية المعرفة كاستراتيجية اعمال: هي طريقة شاملة, تعمم على ارجاء المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية, على ان تعطى الاولوية للمعرفة باعتبارها ناتج.
- استراتيجية ادارة الاصول الفكرية (المعرفية): هذه الاستراتيجية تركز على الاصول المتاحة ضمن المؤسسة والتي يمكن استغلالها بالشكل المتكامل والمرغوب.

- استراتيجية مسؤولية الاصول المعرفية الشخصية: تعمل على تشجيع وتدعيم الافراد داخل المنظمة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وكذلك لتبادل معارفهم مع الاخرين.
- استراتيجية ابداع المعرفة: تؤكد على الابداع المستمر وخلق معرفة جديدة من خلال (R&D), هذا النوع من الاستراتيجية يتبناه قادة السوق والذين يحددون التوجه المستقبلي لقطاعاتهم.
- استراتيجية نقل وتوزيع المعرفة: تعمل على نقل المعرفة وافضل الممارسات لتحسين نوعية وفعالية العمليات.
- استراتيجية المعرفة المرتكزة على المستهلك: تهدف الى فهم الزبائن وحاجاتهم وبذلك تزودهم بما يريدون فعلا.

نلاحظ انه لا يوجد تصنيف واحد لاستراتيجية ادارة المعرفة, فالاختلاف الرئيسيي للاستراتيجيات المقترحة هو انها تركز على مظاهر مختلفة من ادارة المعرفة وهذا ما اكده (Haggie and Kingston, 2003), فبعضها يركز على المعرفة وغيرها يركز على مجالات وعمليات الاعمال في حين نجد ان غيرها يركز على النتائج النهائية.

2-9 البنى التحتية لادارة المعرفة:

لضمان نجاح مدخل ادارة المعرفة لابد من توفير البيئة الملائمة لذلك, هذه الاخيرة تضم كل من ادوات وتقنيات ادارة المعرفة والتي تعرف بادارة المكان حسب (Adisor & Chris, 2002) :

2-9-1 تقنيات ادارة المعرفة:

اولا: عوامل انسانية:

أ- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية احد العوامل الاساسية والمساندة لادارة المعرفة في المنظمة. لذا يرى (Davenrport and Prusak, 2000) انه من الضروري بناء وايجاد ثقافة تقدر بناء, تقاسم, واستغلال المعرفة, ولهذا الغرض اقترحا اهم الاجراءات :

1- انظمة حوافز تكافئ الافراد جزئيا على اساس مساهماتهم المعرفية.

2-وضع نموذج للسلوكيات المعرفية وتقديمه للادارة العليا .

3-تتم عملية تقييم القرارات واتخاذها على اساس المعرفة المستخدمة.

4-مكافاة الافراد نتيجة مشاركتهم للمعرفة المتاحة على مستوى المنظمة.

5-تدريب وتعليم الافراد على خصائص العمل القائم على المعرفة.

6-العمل على توفير بعض الوقت للمديرين والافراد المستخدمين لضمان بناء وتقاسم المعرفة بشكل مستمر.

ب- توظيف عمال المعرفة لسد الفجوات: لاستقطاب عمال المعرفة لابد من تحديد القدرات الاساسية التي يجب عليهم اظهارها (Brelade & Harman, 2001):

1-مهارة متخصصة في المجال.

2-الالتزام بالتعلم والتطوير الذاتي.

3- الرغبة في التعاون مع الاخرين.

4-التحلي بخاصية الابداع وربط مختلف الافكار.

5-قابيلة التكيف مع الثقافات الاخرى.

ت- تحفيز الموظفين على تقاسم وتبادل المعرفة:

لتحفيز إدارة المعرفة عن طريق نظام الدفع الرسمي يحتاج ذلك للمرونة في نظام الدفع حتى يتمكن الموظفين من إتقان الاكتساب الفعال ، التطبيق والمشاركة في المعلومات. (Brelade & Harman, 2002)

لذا تعتبر الحاجات الانسانية المصدر الاساسي لدوافع الافراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المؤسسة, وبما ان الدوافع تنبع من داخل الفرد فان الحافز شيئ خارجي يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة لاشباع حاجاته التي تحركه, فالتحفيز يعتبر بمثابة المقابل للاداء المتميز للفرد داخل المنظمة والذي يساهم في نجاح مشروع ادارة المعرفة اذا ما توفرت فيه الشروط التالية (يخضية, 2005):

1-التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي: مثل زيادة اهمية العمل واثرائه وتنظيمه و تشجيع انواع التحفيز الاتية من الوظيفة نفسها.

2-التعرف على نظام القيم لكل فرد, ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية, ولكن كذلك بالاعتبار حياته خارج العمل, وهذ ما يساعده في بناء نظام تحفيز مناسب يمكن من تحقيق اهداف ادارة المعرفة.

3-اختيار انواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الافراد لتحيق الرضا الوظيفي, هذا الاخير ينعكس وبشكل ايجابي على ان الفرد تصبح لديه رغبة في مشاركة الاخرين معارفه الخاصة.

4-تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالمنظمة او تطبيق معرفة جديدة.

د- **تدريب وتطوير الوظائف** :(Brelade & Harman, 2001)

من اهداف التدريب هو سعي المنظمة لتحقيق اهداف ادارة المعرفة, ولكن هذه الاهداف لا يمكن تحقيقها الا من خلال ايجاد بيئة العمل المناسبة والصالحة للتطبيق, حيث يحصل الافراد على المعلومات التي يحتاجونها من اجل التطوير. حيث يساهم التدريب في دعم بناء إدارة المعرفة, من خلال الامور التالية نذكر منها:

1. تطوير قدرة المدراء على خلق الإبداع والابتكار.
2. التدريب المباشر على مهارة ثقافة لفظ المعلومات ومختلف التكنولوجيات.
3. تطوير خطة التحسين المستمر والتطوير المتخصص.
4. تمكين الموظفين بمهارات تمكنهم من إدارة التعليم والتطوير الذاتي.
5. بناء فريق عمل ونماذج العمل الميداني التعاوني والتبادلي .

ثانيا: العوامل التنظيمية:

من بين المتطلبات التنظيمية لادارة المعرفة:

أ- باعتبار ان المعرفة موجودة في المورد البشري, فهى اصل من اهم الاصول الغير مادية, لذا على قادة ادارة المعرفة التركيز على الطرق التي تستخدم بها المعرفة لضمان تحقيق غايتها, وبناء الاليات المساعدة على ذلك. فقد اصبح تركيز القادة وبدرجة كبيرة على مختلف القيم و تحفيز الافراد نحو مشاركة المعرفة وتعميق عملية نقلها بالاعتماد على قسم او وحدة ادارية لقيادة هذا الاصل, وان اهم ما تتصف به مهمة قادة ادارة المعرفة هى: (Durand, 2000)

1-تدريب الافراد.

2-قيادة المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة.

3-مكافاة جهود الافراد المستخدمين والمميزين.

4-تنمية وتشجيع فرق العمل وكذا توفير مختلف المـوارد لتـسهيل عملهم وزيادة الالتزام التنظيمي.

5-مشاركة الافراد في الرؤية وفي تصميم وصياغة الاستراتيجية.

اما اهم ادوار مدير ادارة المعرفة (Fustec et Fradin, 2001):

1. وكيل تغيير: من خلال تحول المعرفة من كامنة الى ظاهرة .
2. الاصغاء الى الافراد العاملين بهدف الوصول الى اهم افكـارهم واسـتنتاج النتـائج المترتبة من تفاعلاتهم.
3. محقق: العمل على تشخيص, تحديد المشاكل, وتقديم الحلول المناسبة .
4. رجل سياسي: القدرة على حل المشاكل دون افتعال غيرها.

ب-عملية الاتصال:

لعملية الاتصال دور حيوي في مجال ادارة المعرفة, حيث لا يمكن لهذه الاخيـرة ان تحقـق اهدافها وغاياتها بدون الاتصال ووسائله المختلفة, لانه يعتبر وسيلة نقل للمعلومات ذات الصلة بعملية نشر وتوزيع المعرفة وهي العنصر الاساسي في تنفيذها.

لذا لابد من تنظيم هذه العملية والعمل على ان تؤدي وظيفتها على اكمل وجه بحيث تنـساب المعرفة بين مختلف مستويات التنظيم, فعند حدوث اي خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها او توقفها او وجود عوائق تعيق انسياب المعارف, ينعكس ذلك سـلبا علـى اداء وظيفـة ادارة المعرفة (Cestejon, 2002).

يعرف الاتصال بشكل عام على انه عملية نقل وتدفق الخبرات والمعارف والافكار من طرف لاخر, وهو يتكون من العناصر التالية(يقلقول, 2004):

1. المرسل: هو مصدر الاتصال ومصدر الرسالة.
2. الرسالة: لب عملية الاتصال, وهي الهدف الذي يهدف اليه الاتصال.
3. وسيلة الاتصال: القناة التي تنتقل عبرها الرسالة.
4. المستقبل: الجهة المراد تزويدها بالمعلومات.

ث- **تشكيل المجتمع الممارس:**

يعرف بانه مجموعة غير رسمية من الافراد داخل المنظمة لها اهتمامات مهنية مشتركة. تعمل على وضع برنامج يناسبهم, وكذا ممارسة اللقاءات التعليمية, او مؤتمرات لمساعدة بعضهم البعض في حل المشاكل التي قد تواجههم في اعمالهم. (Anciaux, 1996).

2-9-2 ادوات ادارة المعرفة:

اولا: تكنولوجيا المعلومات:

تعتبرتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة فعالة في تحسين إنتاجية عمليات إدارة المعرفة على مختلف المستويات من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها. وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات، ومن ثم جعل هذه المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع.

فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً رئيساً ومحورياً في بناء نظم إدارة المعرفة, يعرف هذا الاخير على انه " الاداة المساعدة على نجاح ادارة المعرفة من خلال استخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة, مثال ذلك : الانترنت والانترانت لتسهيل عملية تدفق المعلومات داخل المنظمة" (Durand , 2000).

اما مكونات هذا النظام هى (Anciaux, 1996):

ا- **تكنولوجيا الاجتماعات الالكترونية:** تمثل مختلف الادوات والتقنيات المدعمة للعمل الجماعي للافراد بنفس المكان او باماكن مختلفة وفي نفس الوقت او باوقات مختلفة لتحقيق التواصل وتبادل الافكار, مثال ذلك: المؤتمرات المرئية.

ب- **تكنولوجيا التخزين والاسترجاع:** يوفر هذا النوع من تكنولوجيا المعلومات مختلف التقنيات المساعدة على تخزين المعرفة الكامنة للمنظمة على ان يتم استرجاعها في وقت الحاجة اليها, مثال ذلك: نظم ادارة الوثائق الالكترونية.

ج- **تكنولوجيا الاتصال:** هى مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الإتصال الشخصي أو التنظيمي, ويسمح هذا النوع من التكنولوجيا بالوصول للمعلومات والمعارف في اي وقت و اي مكان كما تعتبر وسيلة تواصل بين مختلف الافراد, مثال ذلك: الانترنت, الانترنت, الهاتف.

فقد احدثت التكنولوجيا السابقة الذكر تغيرات, نذكر اهمها (بومالة, 2004):

- سمحت بتحقيق سهولة في الاستخدام وفي التكوين عن طريق خلق وسط جماعي قائم على الترابط والتكامل بين مختلف وحدات المنظمة.
- ساهمت في بناء منظمة ذكية قائمة على ادارة المعرفة, تسمح باتخاذ قرارات دقيقة ومناسبة, عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات لتحقيق غايات ادارة المعرفة.
- رفع كفاءة العمال عن طريق تمكينهم من الاتصال باصحاب الخبرة, سواء في نفس المنظمة او من باقي المنظمات الاخرى, مما يخلق جو عمل قائم على التفاعل , والتعاون وتبادل الافكار والخبرات, و هو ما يساعد على تنمية العنصر البشري.

إضافة إلى ذلك، تطبّق "تكنولوجيات اخرى في سبيل تحقيق المزيد من التفاعل الوظيفي بين الحاسوب والعنصر البشري، وتحقيق المزيد من الفعالية في نشر المعلومات داخل المنظمة. ونناقش في ما يلي اربعة أنواع من التقنيات التي تطبّق في دعم إدارة المعرفة (اللجنة الاقتصادية لغربي اسيا, 2002):

ا- **الانظمة الخبيرة:** تتقصّى الأنظمة الخبيرة طرائق وتقنيات لبناء أنظمة تفاعل بين الإنسان والآلة، بحيث يمكن استخراج المعرفة الضمنية من الخبراء على شكل مجموعة قواعد, لها خبرة متخصصة في حل المشاكل, ترتكزمنهجية الأنظمة الخبيرة على النظرة القائلة بأن الخبرة عبارة عن معرفة بحقل معيّن، وفهم للمشاكل الخاصة بهذا الحقل.

ويطرح تطوير الأنظمة الخبيرة تحدياً يتمثل في عملية اكتساب المعرفة، أي في فهم التجربة المساعدة على الاكتشاف (بالتجربة)، التي يستخدمها الخبير البشري في حل مشاكل معينة.
لقد طوّرت أنظمة خبيرة كثيرة لدعم اتخاذ القرار في الأعمال. على سبيل المثال، تستخدم شركة "America Express" نظاماً خبيراً يعرف باسم "Authorizer's Assistant" (مساعد المخوّل) لدعم تقييم سجل الاعتمادات بغية الحماية من التحايل في بطاقات الاعتماد. وطوّرت "University Westinghouse and Carnegie Mellon" نظاما خبيرا يجدول الاستخدام الأكثر كفاءة لتوزّع الوظائف(Dominique,2004).
وعلى الرغم من الدور الذي لعبته الأنظمة الخبيرة في مجال دعم إدارة المعرفة، الا انها أخفقت في معالجة بعض المشاكل, وقد يرجع هذا الإخفاق إلى "هشاشة"هذه الأنظمة، بمعنى

عدم قدرة هذه الأنظمة على إيجاد حل عندما لا تنطبق المشكلة على القواعد المخزنة في قاعدة المعارف (اللجنة الاقتصادية لغربي اسيا, 2002).

2-انظمة الاستدلال المرتكز على الحالات:

تدعم أنظمة الاستدلال المرتكز على الحالات "الاستدلال" استناداً إلى التجربة المتراكمة، لحل المشاكل التي تطرح على مستوى اتخاذ القرار، بحيث يقوم على الفرضية القائلة بأن الخبرة ما هي الا حصيلة التجربة لحل المشاكل الجديدة على مستوى القرار. ويعتمد متخذوا القرار على تجربتهم السابقة في أوضاع مماثلة، في تصميم شيء أو موضوع معقد.

اعتمدت أنظمة الاستدلال المرتكز على الحالات بنجاح في دعم حل المشاكل المعقدة على مستوى اتخاذ القرار ضمن بيئات مختلفة, وتستخدم التطبيقات الحالية لهذه الأنظمة في دعم مجالات لتأدية مهام محددة.

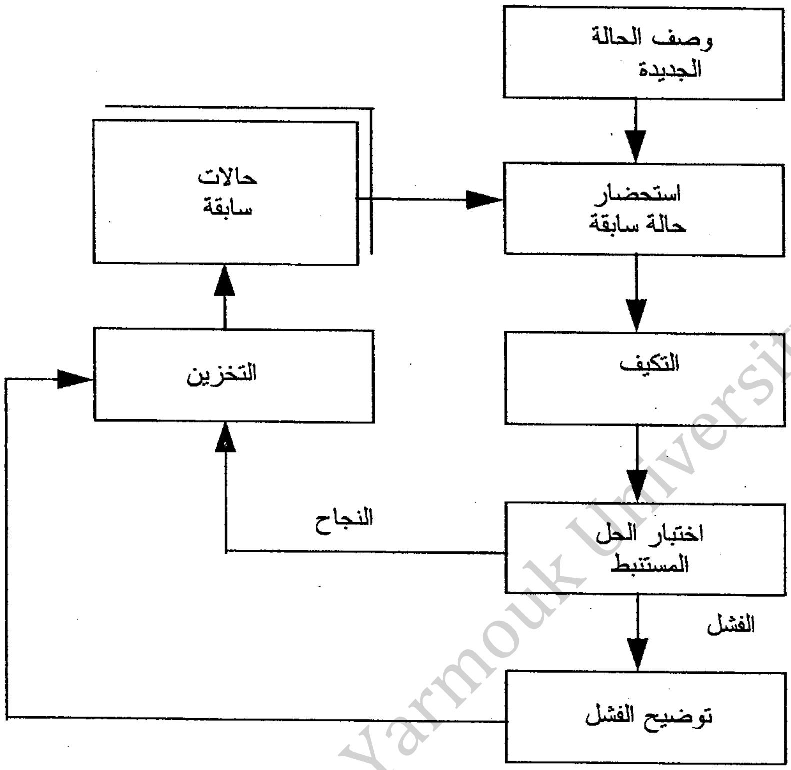
يمكن لمتخذ القرارالاستعانة بنظام الاستدلال المرتكز على الحالات من خلال العملية التالية (الشكل2-2):

1-استحضار حالة سابقة تشبه المشكلة التي يطرحها القرار الجديد؛

2- رسم الحل الذي اعتمد للحالة السابقة باعتباره حلا للحالة الجديدة؛

3-تعديل الحل المرسوم لتفادي الفروق بين الحالة الجديدة والحالة السابقة.

4- تقييم الحل المعدل والمكيّف استناداً إلى أوضاع حقيقية أو فرضية.



مراحل نظام الاستدلال المرتكز على الحالات(الشكل2)

(اللجنة الاقتصادية لغربي اسيا, 2002)

ج – الوكيل الذكي:

يشكل التفاعل مع نظام الحاسوب حواراً بين المستخدم والنظام لإنجاز مهمة المستخدم. ويتوقف تعقيد هذا الحوار على حقل المهمة ونمط التفاعل. ويستطيع "الوكيل الذكي" الحد من تعقيد الحوار بمساعدة المستخدم على التفاعل مع نظام المعلومات من خلال فهم أهدافه. لقد استخدم الوكيل الذكي في أنظمة استحضار المعلومات لمساعدة المستخدمين على استحضار الوثائق ذات الصلة. وتنبثق الحاجة إلى الوكيل الذكي في أنظمة استحضار المعلومات من احتمال ألاّ يعرف المستخدمون احتياجاتهم من المعلومات. إضافة إلى ذلك، قد لا يتمكنون من استخدام النظام بفعالية لعدم تآلفهم معه أو مع وظائف مضمونه (اللجنة الاقتصادية لغربي اسيا, 2002) .

ويستطيع الوكيل تنفيذ مهام باسم المستخدم لتعزيز الحوار بين العنصر البشري والحاسوب. ويعتبر الوكيل الذكي تكيّفياً عندما يستخدم المعارف والظروف السائدة في البيئة لتحديد أعماله, فهويحتاج الى تحديد هذه الأعمال إلى نوعين من المعرفة: (أ) معرفة النطاق؛ و(ب) معرفة المستخدم. معرفة النطاق مطلوبة لأداء الأعمال في نطاق معيّن، ومعرفة المستخدم مطلوبة لتكييف هذه الاغمال حسب الفروق بين الافراد المستخدمين(Cestejon ,2002).

د- **الذكاء الاصطناعي:** يعرف بانه تمثيل للذكاء البشري عن طريق نظام الحاسوب, ومن بين اسباب الاهتمام بالذكاء الاصطناعي من قبل المنظمة يرجع الى اهميته, يمكن تلخيصها فيمايلي(Turban et.al , 2008):

1. انشاء قاعدة بيانات معرفية منظمية.
2. تخزين المعلومات والمعرفة المرتبطة بالذكاء الصطناعي, يمكن للمنظمة من حماية المعرفة الخاصة بها من التسرب والضياع, بسبب تسرب العاملين منها, بالاستقالة او الانتقال من المنظمة او الوفاة.
3. التعامل مع الاعمال الروتينية وغير الملائمة بالنسبة للعاملين في المنظمة.
4. توليد وايجاد الحلول للمشكلات المعقدة يغني القاعدة المعرفية للمنظمة. حيث ان تحليل مثل هذه المشاكل, ومعالجتها في وقت مناسب وقصير, يكون صعبا بالنسبة للانسان الطبيعي.

2-10 تقييم ادارة المعرفة:

لقياس فعالية ادارة المعرفة, يوجد اكثر من 140 طريقة لذلك, نذكر اهمها (Cestejon, 2002):

1-10-2 مقياس نموذج (customer, organization,supplier,technology)(COST):

هذه الطريقة تعمل على قياس:

1. مدى قدرة إدارة المعرفة على التعامل مع زبائنها من حيث حل مشاكلهم والرد على استفساراتهم, وما مدى التعلم منهم.
2. كما تقيس المهارات المتوفرة على مستوى المنظمة وما مدى استخدامها من قبل الإفراد.
3. كيفية التعامل مع الموردين وزيادة جودة خدمات التعليم والتكلفة.
4. ما هو العدد المتوفر من الحواسيب داخل المنظمة وهل تعتبر بالعدد الكافي ؟.

2-10-2 مقياس العائد على المعرفة(Return On Knowledge) (ROK): يعتبر هذا المقياس احد اشتقاقات قيمة المعرفة المضافة (KVA)(Knowledge Adeed Value), كما ان هذا المقياس يبين العلاقة بين المعرفة والقيمة التي توجدها, هذه الطريقة تعتمد على قيمة العائد على الاستثمار لقياس فعالية ادارة المعرفة.

3-10-2 تقنية النمو والتجديد والاستقرار (GIST)

(Growthing, innovation, and stability technique) : تعتبر هذه الطريقة من افضل الطرق لقياس الاصول غير ملموسة (راس المال الاجتماعي, راس المال البشري, راس المال التنظيمي), فمن اهم الطرق او المقاييس: مقياس نموذج تفوق الاعمال, مستكشف سكانديا (Skandia Navigâtor), مراقبة الموجودات غير الملموسة.

2-11 المشكلات الاساسية لادارة المعرفة:

تبدو في الكثير من الاحيان ان المعرفة هي بمثابة ضمان ضد الفشل على اعتبار ان الفرق الوحيد بين القرار الصائب وغير الصائب هو في الكمية المتوفرة من المعرفة والمعلومات .ومع ذلك فان لادارة المعرفة نجاحاتها كما لها اخفاقاتها (Claude, 2002) .

من بين الاسباب التي قد تؤدي الى حالات الاخفاق في ادارة المعرفة (Anciau, 1996):

- نقص الحوافز المقدمة الى افراد المنظمة في ادارة المعرفة.
- نقص دعم الادارة العليا للالتزام بقواعد ومبادئ ادارة المعرفة.
- اعتماد ادارة المعرفة بشكل كبيرعلى التكنولوجيا دون الاهتمام لمدى ملائمة هذا النظام المقترح للاهداف التي تسعى لتحقيقها.

ففي دراسة اعدها (Fahy and Prusak, 2001) إستمرت 5 سنوات وغطت اكثر من مئة مشروع, كشفت عن الاخطاء الاحد عشر المميتة والاكثر شيوعا في ادارة المعرفة. وهذه الاخطاء هي (Fahy and Prusak, 2001) :

الخطا الاول: عدم الاجماع على تعريف موحد للمعرفة.

الخطا الثاني: التاكيد على المعرفة المتاحة لتسهيل عملية تدفق المعرفة.

الخطا الثالث: اعتبار المعرفة كاصل من الاستراتيجية للمنظمة.

الخطا الرابع: اهمال ان الهدف الاساسي للمعرفة هو انشاء المجال المشترك لتقاسم المعرفة (shared context).

الخطا الخامس: ضرورة الاهتمام لدور واهمية المعرفة الضمنية.

الخطا السادس: فصل المعرفة عن مستخدميها.

الخطا السابع: تدهور التفكير والتبرير.

الخطا الثامن: التركيز على الماضي والحاضر و اهمال المستقبل.

الخطا التاسع: الاخفاق في مجال اختبار وتجريب المعرفة.

الخطا العاشر: الاتصال التكنولوجي كبديل عن التفاعل الانساني.

الخطا الحادي عشر: البحث لتطوير مقاييس مباشرة لتقييم للمعرفة.

ان اغلب التحديات التي تواجه ادارة المعرفة ليست تقنية بطبيعتها, وقد تشمل مايلي (Mcdnough and Dyer, 2001):

- ليس لدي العاملين وقت لادارة المعرفة
- الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع مشاركة وتقاشم المعرفة.
- عدم فهم ادارة المعرفة وفوائدها
- عدم المقدرة على قياس الفوائد المالية لادارة المعرفة

الا ان نجاح ادارة المعرفة يتطلب مجموعة من المبادئ اهمها (Wilson and Roseenfeld, 1999):

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدير الانجاز والاعتراف به.
- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجيع على العمل الجماعي.
- التاكيد على ضرورة مشاركة الافراد.

كما تبين دراسة (Honeycutt, 2000) ان للثقافة التنظيمية عامل اساسي لنجاح ادارة المعرفة ,حيث تعمل على:

- تعزز وتشجع بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الافراد.
- تشجيع الافراد على قضاء بعض الوقت في التعلم.
- العمل على مكافاة الخطا والنتائج الايجابية.

ترى الباحثة ان لتطبيق مدخل ادارة المعرفة و ضمان نجاحه لابد من توفير مايلى:

- تصميم نظام لادارة و استغلال و متابعة مختلف التطورات المعرفية من خلال توفير بيئة فعالة تضمن فيها تداخل مختلف الانشطة والعمليات اخذة بعين الاعتبار ان المعرفة احد عوامل التميز.
- اعتماد ادارة فعالة (القيادة) لادارة وتفعيل العمل المعرفي .
- اعتماد استراتيجية تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة لتوظيف مختلف المعارف من اجل تحقيق اهداف ادارة المعرفة.

12-2 خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم ادارة المعرفة كمفهوم اداري و توضيح اهميته, ومختلف الانشطة التي يحتويها, وقد تم توضيح اهم استراتيجيات مدخل ادارة المعرفة والتي لها الفضل في تنظيم وتنسيق عمليات ادارة المعرفة من خلال توفير البيئة الملائمة لها بهدف تحقيق الاداء المتميز للمنظمة. كما تم التطرق الى اهم المشكلات الاساسية التي تعيق تطور مدخل ادارة المعرفة.

الفصل الثالث:

مراجعة الدراسات السابقة

3-1 المقدمة:

سوف يتميز مجتمع ما بعد الرأسمالية (مجتمع المعرفة) بان المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال او الخامات و غيرها من عناصر الإنتاج ,وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف عما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي (Drucker 1995).

وقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري يساهم في تطوير عمل منظمات الإعمال خاصة في ظل زيادة المنافسة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

3-2 الدراسات السابقة: وقد قسمت هذه الدراسات إلي قسمين, الدراسات العربية والدراسات الاجنبية, وسنتطرق فيمايلي الى ابرز هذه الدراسات والى أهم النتائج التي توصلت اليها:

3-2-1 الدراسات العربية:

هدفت دراسة (حسين, 2004) الى توضيح الدور الذي تلعبه المعرفة داخل المنظمة باعتبارها استراتيجية تساعد في الحصول على ميزة تنافسية, خاصة وان المنافسة ما بين المنظمات اضحت منافسة تعتمد على مدى قدرة المنظمة على اكتساب افضل الكفاءات, و المعارف. فهذه الاخيرة تصنع التميز والتفوق.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- المنظمة ليست نظاما معزولا او مغلقا, فهي تتفاعل مع المحيط الخارجي, وهذا الاخير يعتبر بمثابة مصدر اكتساب المعرفة والتي تطور على المستوى الداخلي بالاعتماد على افكار الافراد.
- تشجيع الاحتكاك بين الفرد والاخرين داخل المنظمة يعتبر كوسيلة لزيادة الرغبة في تبادل الافكار مع الاخرين.
- الاستثمار في مجال راس المال البشري يعتبر بمثابة استراتيجية لزيادة المعرفة من خلال التجديد المستمر للمعارف والتى تتناسب مع المتطلبات الجديدة .

هدفت دراسة (حريم والساعد, 2006) التطبيقية إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل المعارف بين العاملين وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، تم تطبيق الدراسة على 9 مصارف تعتبر الأكبر حجما

والأقدم عمرا من بين (18) مصرفا في الأردن، قام الباحثان بتطوير استبانه وتم توزيعها على (550) مبحوثا هم عينة الدراسة .

حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية كما يلي :

- الثقة (Trust): كلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد سمعة وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الاخرين.
- الثقافة الجماعية (تآزرية): بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه الشخصية لأهداف الجماعة.
- الرؤية المشتركة: تعتبر بمثابة آلية مشتركة لتقاسم ومشاركة المعرفة التنظيمية.
- اللغة والقصص والحكايات المشتركة: فهي تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية وكذا في اكتساب وتطوير الممارسات.
- ممارسات الإدارة.
- معايير ثقافية.

أما بناء المعرفة فهو يتمثل في تبادل الموارد البشرية والمعلومات والأفكار، تبادل الخدمات وتقديم المساعدة و تكوين فرق العمل.

- خلصت الدراسة إلى ما يلي :
- مستوى تبادل الافكار – بناء المعرفة – في المصارف الأردنية كان أعلى من المتوسط بقليل.
- الثقافة التنظيمية تؤثر فى مستوى تبادل الأفكار وبالتالى على مستوى بناء المعرفة من خلال تحفيز الافراد على تقاسم ومشاركة الاخرين افكارهم , وتشجيعهم على قضاء بعض الوقت فى التعلم , ومكافأة الخطأ والسلوك الايجابي.
- مستوى تبادل المعارف بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر .

تضمنت الدراسة عدد من التوصيات هي :

- ضرورة إدراك أهمية وحيوية المعرفة في القطاع المصرفي لنجاح منظماتهم واحتفاظها بمركز تنافسي جيد .
- ضرورة قيام الإدارات في البنوك التجارية الأردنية بإجراء دراسات للكشف عن مستوى بناء المعرفة في هذه البنوك من اجل استمرار تشجيعها ودعمها.

- عقد ورش عمل وندوات ودورات متخصصة تركز على بناء المعرفة وسبل وسائل تعزيزها ودعمها.
- ضرورة إتاحة قليل من وقت الفراغ للعامل أثناء العمل، وتوفير أماكن مناسبة للقاء العاملين من نفس الوظيفة والوظائف المختلفة ليناقشوا قضايا وأمور العمل، ويتبادلوا الافكار مما يشجع على تكوين رؤية مشتركة تسهم في تعزيز بناء المعرفة.
- ضرورة إدراك الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تشجيع وتعزيز تبادل الافكار بين مختلف العاملين وبالتالي بناء المعرفة.

هدفت دراسة (الخليلي ، 2006) إلى رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية ، والى توضيح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري يساعد وزارة التربية والتعليم على الارتقاء بمستوى خدماتها والمساهمة في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي . ولهذا الغرض قامت الباحثة بتطوير استبانه تم توزيعها على (150) شخص كعينة دراسة شملت مديري الإدارة ومديري المديريات ورؤساء التربية والتعليم في المحافظات .

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- استطاعت وزارة التربية والتعليم ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات فقد اظهرت النتائج ان درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة ، نشر وتبادل المعرفة، نشاط فلترة المعرفة والتي تبين ان درجة ممارستها متوسطة .
- بالرغم من عدم إهمال المقومات التكنولوجيا إلا أن درجة توفرهذه المقومات لم ترقى الى المستوى المطلوب وهذا بدوره اثرعلى درجة ممارسة نشاط نشر وتبادل وتخزين المعرفة في وزارة التعليم والتربية .
- هناك علاقة احصائية ايجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي ، التدقيق المعرفي، تخزين المعرفة، نشر وتبادل المعرفة، تطبيق المعرفة، فلترة المعرفة، تنمية المعارف، تشكيل مجموعات المجتمع الممارس .

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات هي :

- على المؤسسات أن تحذوا حذو وزارة التربية والتعليم وتبادر في تبني مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم .
- ضرورة التوسع في دراسة وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في مدارس وزارة التربية والتعليم لمعرفة مدى توفر مقومات إدارة المعرفة والكشف عن وجود معيقات قد تحول دون ممارسة تلك النشاطات بالمستوى المطلوب .

توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم بشكل خاص ما يلي :

- ضرورة زيادة الاهتمام بالمقومات التكنولوجية لإدارة المعرفة وتوفيرها بالشكل المطلوب .
- العمل على عقد دورات تدريبية للمديرين في الوزارة لزيادة معرفتهم بتكنولوجيا المعلومات وكيفية توظيف هذه التكنولوجيا في مجال العمل .
- ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين بالوزارة لتعريفهم بمفهوم إدارة المعرفة، ومبادئ إدارة المعرفة، وأهمية إدارة المعرفة ودورهم في نجاح مشروع التطوير التربوية .
- الاهتمام بعملية فلترة المعرفة وعدم تقليد التجارب الناجحة في الدول الأخرى دون مراعاة للخصوصية الثقافية و متطلبات وقدرات النظام التعليمي في الأردن .

أما دراسة (مرايمي ، 2007) فقد حاول تحليل وتقييم الواقع الفعلي لاكتساب المعرفة في الجزائر نشرا وإنتاجا خلال الفترة الممتدة ما بين : " 1998 – 2005 " من خلال دراسة ومناقشة أوضاع ثلاثة قطاعات حساسة هي التربية الوطنية ، التكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي. فقد أكد الباحث أن على الجزائر أن تستفيد بنجاح من مدخل إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بأداء منظومتها الوطنية لاكتساب المعرفة وتفعيل دورها الاستراتيجي في تحقيق التنمية في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها ظاهرة العولمة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المعرفة هي العنصر الأساسي في عملية الإنتاج، وعلى هذا الأساس فان قلة المعرفة وركود تطورها في المنظمة ستحكم عليها بالمستقبل بضعف فرص الارتقاء.
- منظومة اكتساب المعرفة في مجتمع ما منظومة مركبة تعكس خصوصيات هذا المجتمع ومؤسساته.

- جودة اكتساب المعرفة وكفاءتها في بناء رأس مال بشري راق كما ونوعا تتوقف على ما يلي:

1- مدى نجاح المنظومة التعليمية في بناء قدرات بشرية عالية التأهيل وتطور البحث العلمي والتطوير التقني في التطويق الكفؤ لهذه القدرات.

2- مدى جودة وملائمة السياقين التنظيميين والمجتمعي المؤثرين في عملية إنتاج ونشر وتبادل المعرفة.

- واقع إنتاج المعرفة في الجزائر تميز بالحالة المزرية لمنظومة البحث العلمي والتطوير التقني والتي تجلت في شح المنشورات العلمية وبراءات الاختراع الوطنية، وفي ضعف البحث والتطوير في حقول البحث الأساسية و غيابة بشكل كلي في حقول البحث المتقدمة كتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتكنولوجيا النووية والفضائية.

وقد لخصت التوصيات والاقتراحات فيما يلي:

- ضرورة تبني إستراتيجية جديدة تقوم على الارتقاء بأداء اكتساب المعرفة وتفعيل دورها في بناء قدرات بشرية عالية التأهيل وذلك بزيادة الاستمارات المخصصة في البحث والتطوير
- تحسين البيئة الاجتماعية للبحث العلمي في الجزائر من خلال زيادة مكافأة الباحثين وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير نشاطاتهم وأعمالهم لضمان وتشجيع اكتساب المعرفة وزيادة نشرها وتبادلها.
- تسهيل وتعزيز سبل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال لكل القطاعات الخدمية والإنتاجية.
- صياغة نسق حوافز مجتمعي يقدس المعرفة والإبداع لضمان التحول إلى نمط إنتاجي يقوم على أساس إنتاج ونشر المعرفة.
- تعزيز الروابط المباشرة بين مراكز البحث و التطوير والجامعات من جهة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية من جهة أخرى لضمان نشر المعرفة وتبادلها.

هدفت دراسة (القضاة, 2007) تحديد مدى ممارسة نشاطات ادارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية الهاشمية, وبيان اهمية ادارة المعرفة كمفهوم. بالاضافة الي ذلك, لبيان تاثيرات ادارة المعرفة في انظمة الادارة في مجموعة الاتصالات الاردنية.

استندت الدراسة علي استبيان تم توزيعه على (170) موظف, اشتمل كل المستويات الادارية.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- مجموعة الاتصالات الاردنية كانت موفقة في تاسيس مفهوم ادارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم.
- هناك علاقة احصائية ايجابية بين استراتيجية ادارة المعرفة ودرجة ممارسة نشاطات المعرفة.

خلصت الدراسة الى اهم التوصيات :

- يوصي الباحث المؤسسات بشكل عام ان تحذو حذو مجموعة الاتصالات الاردنية في تبني مفهوم ادارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات ذات العلاقة بهذا المفهوم.
- ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين في مجموعة الاتصالات الاردنية للتمييز بين مفهوم ادارة المعرفة ومبادئها, واهميتها لفهم دورهم في كافة نشاطات ادارة المعرفة.
- ضرورة الاهتمام بفلترة المعرفة وتجنب تجارب الدول الاخرى الناجحة, بدون مراعاة الثقافة التنظيمية في الاردن.
- ضرورة زيادة الاستثمار في التقنيات التكنولوجية المختلفة التي تدعم نشاطات ادارة المعرفة المختلفة مثل: الذكاء الاصطناعي والانظمة الخبيرة.

3-2-2 الدراسات الأجنبية:

أكدت دراسة (Nonaka, 1991) على أن المنظمات اليابانية الناجحة تعتبر أحسن دليل فيما يتعلق بالأدوار التنظيمية، الهياكل والممارسات من اجل ضمان الإبداع والابتكار المستمر وهذا على الرغم من وجود حالة عدم التأكد التي سادت البيئة الاقتصادية (على سبيل المثال: التغيرات الاقتصادية، انتشار التكنولوجيا، حدة المنافسة، تقادم المنتوج)، إلا أنها عملت على خلق معرفة جديدة للتعامل مع التغيرات، وبالتالي الوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مصدرها الأكيد هو المعرفة.

فقد عرف الكاتب منظمة أبداع المعرفة (company knowledge creation) على أنها المنظمة التي تعمل وبشكل مستمر على خلق معرفة جديدة، نشرها في كامل أرجاء المنظمة، وتحويلها إلى تكنولوجيا جديدة وسلع.

أتضح من الدراسة الأمور التالية:

- أن التميز بين المعرفة الظاهرة (explicit) والمعرفة الضمنية (tacit) يعطينا أربعة أنواع لخلق المعرفة :

1- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية يسمى (socialization).

2- من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة يسمى (externalization).

3- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة يسمى (combination).

4- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية يسمى (internalization) .

- سر نجاح المنظمات اليابانية هو قدرتها على الاستجابة السريعة لزبائنها ورغباتهم وقدرتها على خلق أسواق جديدة ، السرعة في تطوير منتوجات جديدة والسيطرة على التكنولوجيا السائدة وهذا بفضل الطريقة الفريدة التي اتبعتها في الإدارة وهي عملية خلق المعرفة ويمكن تلخيص خصائص هذه الطريقة فيما يلي :

1-عملية خلق المعرفة ليست بالعملية السهلة، فهي تعتمد على استغلال المعرفة الضمنية والشخصية بالإضافة إلى حدس الأفراد العاملين على أن تكون معرفتهم متاحة للاختبار والاستخدام من قبل أعضاء المنظمة ككل.

2- تعتبر المنظمة وحدة تنظيمية لها أهداف محددة مسبقا وهي في حلقة مستمرة وغير متوقفة من التجديد سواء على المستوى الفردي (الشخصي) أو التنظيمي .

3- تتم عملية تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة باستخدام أسلوب الاستعارات (metaphors)، المحاكاة (analogy) ، النماذج (model) .

4- تتميز المنظمات اليابانية بقدرة المدير على توجيه وقيادة عملية المعرفة و وضع المعايير سواء كانت كمية أو نوعية لتقييم هذه المعرفة .

5- مبدأ انتقال الموظف طيلة فترة خدمته بين مختلف أقسام المنظمة والذي يسمى (redundancy)، يعتبر هذا الأخير من أهم مبادئ الإدارة اليابانية والذي يسمح ويساعد في عملية تبادل المعرفة وكذلك حرية الوصول إلى المعلومات .

يرى الكاتبان (Nonaka and, Takeuchi , 1995) إن هناك حركة و تفاعل يتمان وباستمرار بين الفرد والمنظمة وبين نوعي المعرفة (explicit and Tacit) ليشكلان عملية

مستمرة تؤدي إلى تكوين معرفة تنظيمية هي الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة ومن ثم هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروات في المنظمات.

كما يؤكدان إن خلق المعرفة التنظيمية هو سر نجاح الإدارة اليابانية على الإدارة الأمريكية والأوربية ، فطبيعة المجتمع الياباني والمتغيرات المتسارعة في كل المجالات تؤدي إلى حالة عدم التأكد والشعور بحالة الأزمة وهي المناخ المناسب لنمو عملية خلق المعرفة ويتفق الكاتبان مع دركر (Drucker, 1995) إلى إسناد ميزة التطور والتحسين المستمر إلى الإدارة اليابانية ، ويقدمان نموذج لتفسير التوجيه الياباني :

- توقع التغير في الأسواق ، التكنولوجيا ، والمنافسة هو الخطوة الأولى في طريق الابتكار والإبداع .
- الرغبة والاستعداد للتخلي عن الأساليب والطرق المعروفة و هجر ما كان في الماضي من أسباب النجاح ، وهو الركيزة الثانية والدافعة إلى البحث عن الجديد .
- عدم التقييد في مصادر المعرفة الداخلية للمنظمة بل السعي إلى مصادر المعرفة الخارجية والمتمثل في العملاء, الموردين ، موزعين ، وحتى المنافسين ، الأمر الذي يساعد في دفع عملية الإبداع والإسراع بها.
- المزج بين المعرفة الداخلية للمنظمة والمعرفة الخارجية تحقق التجديد للمعرفة التنظيمية الجديدة .

دراسة (Ghoshal and Tsai, 1998) وضحت دور شبكة العلاقات بين الوحدات التنظيمية, وكذا العلاقة بين ابعاد راس المال الاجتماعي الثلاثة – الهيكلي , العلاقاتي , المعرفي–. وقد بينت الدراسة اشكال تبادل المعارف والافكار داخل المنظمات.

شملت هذه الدراسة شركة الكترونيات متعددة الجنسيات, بلغت مبيعاتها اكثر من 4 بلايين دولار عام 1996 .

خلصت الدراسة الى مايلى:

- الثقة والموثوقية ترتبطان بمدى تبادل المعارف والافكار بين الوحدات التنظيمية وبالتالي له تاثير على الابداع و الابتكار.
- التاثير الايجابي والمباشر للتفاعلات الاجتماعية على الثقة و الموثوقية وبالتالي له تاثير على تبادل المعارف و الافكار بين الافراد.

- الدور الذي تلعبه التفاعلات الاجتماعية في تكوين رؤية مشتركة لافراد المنظمة مما يؤدي الى تبادل الافكار و المعارف بين افراد المنظمة.

اقترحت دراسة (Ghoshal and Nahapiet, 1998) اطار فكري يربط بين راس المال الاجتماعي و راس المال الفكري (المعرفي) في المنظمات. وضحت الدراسة الدور الذي يلعبه راس المال الاجتماعي بابعاده الثلاثة – الهيكلي, العلاقاتي, المعرفي – في تكوين راس المال المعرفي .

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- العلاقات المنتظمة والقوية داخل المنظمة تشجع على بناء روابط قوية و تفاعل ايجابي و هذا بدوره يؤدي الى زيادة الرغبة والدافعية في تبادل المعارف والافكار بين افراد المنظمة.
- الثقة المتبادلة تشجع الحوار الصريح بين الافراد داخل المنظمة مما يزيد من الرغبة في تبادل وتقاسم المعارف بينهم.
- اللغة المشتركة والروايات والقصص المشتركة بين الافراد تعزز تبادل المعارف والخبرات.
- بناء المعرفة التنظيمية يعتمد على مدى توفير الظروف والبيئة المشجعة من قبل راس المال الاجتماعي بابعاده الثلاث لتبادل و تقاسم الخبرات والمعارف.

اكدت دراسة (Adams & Lamont ,2000) ان تطوير ميزة تنافسية دائمة للمنظمة في ظل التطورات السريعة للتكنولوجيا وزيادة المنافسة ,يعتمد على مدى قدرة المنظمة على المـــزج المناسب للكفاءات و الافكار المتاحة على المسنوى الداخلي وهذا يرجع الى الدور الذي تلعبـــه نظم ادارة المعرفة.

اقترحت الدراسة نموذجا كطريقة مساعدة للحصول على ميزة تنافسية والمحافظة عليها, هـــذا النموذج يتكون مما يلي:

- تعتبر نظم ادارة المعرفة بمثابة اداة لجمع, تخزين, توزيع, استرجاع ادارة المعرفة.
- نظم ادارة المعرفة تعمل على جمع ومعالجة المعلومات, بطريقة تسمح للافراد سهولة الوصول اليها والاستفادة منه لاحقا في عملية ابتكار سلع وعمليات جديدة للمنظمة.

- قدرة المنظمة على استغلال المعارف, تتوقف على الموارد المتوفرة على المستوى الداخلي.
- الانشطة التنظيمية المساعدة على تحويل الموارد والمعلومات الى اهداف تم التخطيط للوصول اليها.
- التفاعل بين المكونات السابقة يعطي ميزة تنافسية دائمة, وتحدد بمدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى اعلى من متوسط ما يحصل عليه منافسيها وهذا في نفس الصناعة.

هدفت دراسة (Nonaka et.al , 2000) إلى فهم العملية الديناميكية لخلق المعرفة، المحافظة عليها، واستغلالها من طرف المنظمة و لهذا الغرض اقترح نموذج لعملية خلق المعرفة حيث تكون هذا النموذج من ثلاث عناصر تتداخل فيما بينها لتشكل الشكل الحلزوني (لولبي) للمعرفة، وتمثلت هذه العناصر فيما يلي :

- عملية التداخل بين المعرفة الضمنية والظاهرة وهى تسمي (SECI) حيث تتحول المعرفة بين شكلها الظاهرة والضمنية ولها أربعة أشكال هي :

1- socialization = هي عملية تحول المعرفة من ضمنية إلى ضمنية
2- externalization = هي عملية تحول المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة .
3- combination = هي عملية تحول المعرفة من ظاهرة إلى ظاهرة .
4- internalization = هي عملية تحول المعرفة من ظاهرة إلى ضمنية .

- " B" = وهو المجال (السياق) المشترك لخلق وتبادل المعرفة في عملية خلق المعرفة, وتبادلها والاستفادة منها ، وقد يكون هذا السياق مكانا حقيقيا أو خياليا أو ذهنيا ، فهو عنصر ضروري لتفاعل الأفراد فيما بينهم ومع البيئة الخارجية لأنه يسمح للمشاركين أن يشتركوا بالوقت والمكان .

- الأصول المعرفية = (Knowledge assets) = تعني مختلف المدخلات والمخرجات والعوامل الوسيطة اللازمة لعملية خلق المعرفة ويمكن تصنيفها إلى ما يلي :

1- experiential assets: هي معرفة ضمنية يتم بناؤها وتبادلها من خلال الخبرات المشتركة بين أعضاء المنظمة أنفسهم وبين الزبائن والموردين مثال : المعرفة والمهارات التي اكتسبها الأفراد من العمل والحب ، الثقة ، الإحساس .

2- conceptual assets: تتكون من المعرفة الظاهرة والتي يعبرعنها من خلال التصورات والرموز واللغة وهى تقوم على أساس الأفكار التي يحملها الزبائن ، الأفراد، مثال : افكار المنتوج ، تصاميم ، العلامة التجارية .

3- systemic assets : تتكون من المعرفة الظاهرة المنظمة والمخزنة مثال: كتيبات ، خصائص المنتوج ، المعلومات الموثقة حول الزبائن والموردين ، التكنولوجيا المستخدمة ، براعة الاختراع أو الرخص .

4- Routine assets: تتكون من المعرفة الضمنية والتي تدخل ضمن ممارسات وسلوكيات المنظمة كالثقافة التنظيمية, و الإجراءات التنظيمية لتنفيذ الأعمال اليومية للمنظمة ، فمن خلال الممارسات اليومية تصبح سلوك روتيني .

وقد أكدت هذه الدراسة ما يلي :

- تعتبر المنظمة كائن عضوي تعمل وبشكل مستمر على خلق المعرفة من خلال عمليات تحول المعرفة وباستخدام الأصول المعرفية ضمن المجال المشترك لتبادل المعرفة "B", كما تعتبر المعرفة الجديدة أساسا لعملية خلق معرفة جديدة وهذا ما يفسر بالشكل اللولبي لعملية خلق المعرفة .
- الدور الذي تلعبه القيادة في تسهيل عملية خلق المعرفة من خلال خلق وفهم الرؤية المعرفية للمنظمة, فهم الأصول المعرفية وإدارتها ، بناء واستخدام "B" بشكل فعال .

هدفت دراسة (Brelde and Harman , 2001) إلى تأكيد الدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية (HRH) في تدعيم إدارة المعرفة ، وذلك من خلال وضع مجموعة من السياسات (الدافعية عن طريق المكافأة والتميز ، سياسة التوظيف والتخطيط ، سياسة التدريب والتطوير ، الثقافة التنظيمية).

اقترح الكاتب مجموعة من المبادئ يجب أخذها يعين الاعتبار :

- تحفيز الموظفين على تقاسم وتبادل المعرفة .

- المعرفة والثقافة التنظيمية : لإدارة المعرفة تضمينات بارزة للثقافة التنظيمية وذلـك لأنها هي الثقافة التي تساعد على سد الفجوات بـين نـشر التكنولوجيـا والمعرفـة واستخدامها بشكل فعال لفائدة المنظمة من قبل عمال المعرفة . فالثقافة التي تـؤدي إلى قيام إدارة المعرفة تتوفر على مجموعة من القيم أهمها :

1 -العمل التشابكي والتأكيد على الاتصالات الداخلية والخارجية

2 -احترام الأفراد

3 -الإبداع الابتكار

4 -الثقة

5-مشاركة وتقاسم الأفكار والمعلومات

6-وضوح الأنظمة والإجراءات

7-التعليم المستمر والتطوير

كما وضحت الدراسة أن بناء ثقافة لإدارة المعرفة على أساس هذه القيم يتطلب تغيرات في الأنظمة والعمليات وطرق القيام بمختلف الأنشطة.

- تدريب وتطوير الافراد لتحسين اداء الوظائف .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن امتلاك المعرفة من طرف الأفراد لا يعني بالـضرورة أنهـم مستعدون لاستخدام تلك المعرفة أو حتى مشاركة الآخرين فيها , وبالتالي لتفعيل عملية إدارة المعرفة داخل المنظمة وضمان تقاسم المعرفة داخل المنظمة وضمان تقاسم المعرفة لا بد من وضع آليات التحفيز المختلفة .

أظهرت دراسة (Audrey et.al , 2001) أن قدرة المنظمة على المحافظة على ميزتهـا التنافسية ترتبط بقدرتها على امتلاك المعرفة كأصل استراتيجي . وبينت هذه الدراسة أن إدارة المعرفة ستساعد المنظمات على أن تصبح أكثر تنافسية عن طريق استخدام معرفة جديدة لتقليل التكلفة ، وتزيد سرعة تلبية حاجيات ورغبات الزبائن .

كما أكدت هذه الدراسة أن للمعرفة التنظيمية نفس خصائص الأصول الاستراتيجية :

- Inimitable: (من الصعب تقليدها): كل فرد داخل المنظمة يساهم بالمعرفة القائمة على التفسير الشخصي للمعلومات وبالتالي تفسيرات الفريق للمعرفة تعتمد على مدى التازر وعلاقة أعضائه.
- Rare (الندرة): بما أن المعرفة التنظيمية تعتمد على معارف وخبرات العاملين الحالين والسابقتين ، وتبني على معلومات ومعارف تنظيمية سابقة ومحددة فإنها نادرة.
- Valuable(ذات قيمة): المعرفة الجديدة تكون على شكل تحسينات على منتوج ، عمليات ، أو تكنولوجيا, كما أن هذه المعرفة تدعم المنظمة في المحافظة على ميزتها التنافسية واكتساب مع الوقت ميزة تنافسية إستراتجية دائمة.
- No substitutable (غير قابلة للتعويض) : لكل فرد داخل المنظمة قدراته ومعارفه الخاصة والتي من الصعب أن تستبدل بمعارف أشخاص آخرين .

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق نظام إدارة المعرفة وهي :

1- تقييم الثقافة التنظيمية للتأكد من القيم ، والسلوكيات الحالية ، وتحديد المجالات التي هي بحاجة إلى إعادة الهندسة مثال:(نظام الحوافز ، تقييم الأداء ، الشبكة المتوفرة)

.

2- التعريف اصحاب الشأن (Stake holders) : تحديد من هم بحاجة إلى المعرفة ؟ في أي مجال هم بحاجة إليها ؟ كيف سيحصلون على المعرفة التي هم بحاجة إليها الآن ؟ ، كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تسهيل عملية اكتساب ونقل المعرفة التي هم بحاجة إليها ؟

3- تحديد نوع المعرفة التي تعتبر ضرورية للمنظمة .

4- تحديد المكان التي تخزن فيه المعرفة حاليا ، هل هو في قاعدة البيانات (Data base) عقول الأفراد ، الوثائق أو مصادر خارجية ؟ ، هل هي متوفرة على المستوى الداخلي ؟ هل هي نتيجة مجتمع الممارسة ؟ كيف يمكن للفرق الأخرى تشجيعها ودعمها .

5- تحديد كيف يمكن خلق (إبداع) المعرفة ، ما هي العمليات اللازمة لتوليد المعرفة الجديدة ؟ هل هذه العمليات رسمية أو عشوائية وعابرة ؟ .

6- اختيار مجال العمل أو العمليات لتهيئة إدارة المعرفة .

هدف (Alberto , 2001) إلى دراسة المعرفة داخل المنظمة باعتبارها العنصر الأساسي بكامل النظام لمواردها الغير ملموسة ولخصت الدراسة فيما يلي :

- المعرفة هي أهم مورد من الموارد غير الملموسة في المنظمة ، وان مستوى الرسمية لهذه المعرفة يحدد على أساس درجة اثارتها وتحريكها من قبل الأفراد الذين هم المنتفعين من الدرجة الأولى من الكفاءات المناسبة .
- إدارة المعرفة هي عملية تحويل معقدة ومستمرة ومرتبطة كليا وبشكل دائم بمستويات المعرفة الضمنية والظاهرة .
- عملية إدارة المعرفة هي بمثابة التعلم التنظيمي ، وهي تمر بمراحل اساسية هي: توليد المعرفة, مرحلة التفصيل (التوضيح، نشر، اختبار ، الحفاظ) و مرحلة استخدام المعرفة .
- الدور الأساسي الذي تلعبه كل من المتغيرات التنظيمية (العلاقات الخارجية ، الهيكل الداخلي ، أنظمة إدارة الموظفين) وأنظمة المعلومات في تدعيم عملية إدارة المعرفة من خلال عملية تحويل المعرفة من معرفة ضمنية على المستوى الفردي إلى معرفة ظاهرة على مستوى المنظمة ككل .
- وجود علاقة ترابط ما بين المعرفة التنظيمية واستراتيجية العمل القائم وهذا راجع إلى :

1- تفسير وبشكل خاص تصميم وتطبيق الاستراتيجية كعملية تعلم .

2- تطبيق استراتيجية تحويل وتدعيم معرفة المنظمة يأخذ بعين الاعتبار عملية تقييم لاستراتيجيات المنظمة .

3- تقييم استراتيجية المؤسسة تتضمن الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والاختيارات الاستراتيجية لتطوير معرفة تنظيمية جديدة .

قامت دراسة (De long et al , 2000) بتشخيص المعيقات الثقافية لادارة المعرفة ,فقد اكدت هذه الدراسة ان الثقافة التنظيمية تعتبر وبشكل كبير عائق اساسي لبناء المعرفة التنظيمية .

وضحت الدراسة ان للثقافة التنظيمية اربعة جوانب من خلالها تؤثر على بناء, تقاسم, و استغلال المعرفة , هذه الجوانب لخصت فيمايلي:

- الثقافة التنظيمية تؤثر على الافتراضات حول ماهو النوع المناسب من المعرفة للمنظمة وكيف يمكن ادارة وتوجيه هذا النوع من المعارف؟.
- العلاقة بين المعرفة التنظيمية و المعرفة الفردية يمكن تحديدها من قبل الثقافة التنظيمية.
- قدرة الثقافة التنظيمية على توفير المجال الاجتماعي المناسب الذي يحدد بدوره الطريقة التي تستخدم فيها المعرفة داخل المنظمة .
- تحدد الثقافة التنظيمية مختلف الانشطة والعمليات المساهمة في بناء, تبادل وتقاسم المعرفة التنظيمية.

هدفت الدراسة الاستكشافية ل (Claude, 2002) الى توضيح اهمية مدخل ادارة المعرفة في الارتقاء وتحسين اداء الطلاب داخل المدارس الثانوية الفرنسية,ولهذا الغرض وزع استبانة على (200) استاذ كعينة من احدى المدارس.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- عدم وجود الوقت الكافي للحوار وتبادل المعلومات بين اعضاء هيئة التدريس.
- غياب شبه كلي للعمل الجماعي بين الاعضاء.
- الادارة لا تشجع قيام تجمعات لضمان التواصل بين المدرسين.
- احتكار المعلومة من طرف المدرس وعدم الرغبة في التنازل عنها, وهذا انطلاقا من ان اكتساب المعرفة يعتبر قوة .

كما خلصت الدراسة الى النتيجة التالية:

- ادارة المعرفة ما هي الا مجموعة من العمليات تتداخل فيما بينها بشكل يضمن تحقيق الاداء المرغوب فيه.
- مراحل عملية ادارة المعرفة هي:
  1. مرحلة خلق المعرفة.
  2. مرحلة تدقيق وتخزين المعرفة.
  3. مرحلة نشر وتطبيق المعرفة.

4. مرحلة تقاسم ومشاركة المعرفة.
5. مرحلة حيازة المعرفة.
6. مرحلة فلترة المعرفة.
7. المجتمعات الممارسة للمعرفة.
8. استراتيجية ادارة المعرفة.

وسعت دراسة (Adisorn and Chris , 2002) إلى توضيح أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في حل مشاكل عملية التعليم عن بعد (Online Education) من خلال التركيز على:

- المجتمع باعتباره نموذجا حيويا ومنتجا لخلق المعرفة والمشاركة في التعليم .
- التعاون الجماعي : اعتماد طرق مختلفة من طرف ممارسي إدارة المعرفة لتحسين نوعية الثقافة التي تولد الرغبة لفريق العمل كاستخدام لتقنيات : اجتماعات ، المؤتمرات .
- الثقة وتبادل المعرفة .
- الفهم المتبادل .

كما تطرق الكاتب إلى ذكر بعض المشاكل الأساسية التي تواجه عملية التعلم عن بعد ، يمكن تلخيصها فيما يلي :

- حواجز المكان والزمان .
- اختلاف اللغة والثقافة بين المشاركين .
- انعدام التفاعل المباشر بين الأفراد المشاركين (وجها لوجه) مما قد يؤدي إلى تدني مستوى الثقة المتبادلة, هاته الأخيرة تنتج عنها عدم الرغبة في تبادل والخبرات والمعلومات بين المشاركين.
- انعدام الثقة : تدني مستوى التعاون مع الآخرين خوفا من فقدان القوة في مجال امتلاك المعرفة.

كما وضح كيف يمكن لإدارة المعرفة تقديم الحلول الممكنة وهي :

- استغلال المعرفة الضمنية والظاهرة ومحاولة الاستفادة منها وجعلها في متناول الجميع

- تشجيع خلق المعرفة وتبادلها على جميع المستويات .
- استخدام المزيج (الخليط) المناسب من أدوات وتقنيات إدارة المعرفة .

حيث ميز الكاتب بين أدوات إدارة المعرفة والتي يقصد بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الانترنت، البريد الالكتروني) والتي تعتبر وسيلة لحل مشاكل المكان والزمان أما تقنيات إدارة المعرفة فهي تشمل كل من: إدارة العمليات والتي تعني توفير الهياكل التنظيمية الداعمة والممارسات التي تشجع مجتمع التعلم عن بعد من توليد، تبادل ومشاركة، واستخدام المعرفة بشكل أسهل . أما إدارة المكان فتمثل في توفير البيئة المناسبة من أجواء الثقة والالتزام والتي قد تدعم و تشجع المشاركين على تبادل المعارف.

هدفت دراسة (Fullan , 2002) التحليلية إلى توضيح الدور الهام الذي تلعبه القيادة في دعم جهود إدارة المعرفة في المدارس .

عزي الباحث ضعف تبادل المعرفة في المدارس إلى الأسباب التالية :

- عدم وجود الوقت الكاف للمدرسين لتبادل الأفكار .
- ضعف قدرة الفرد علي استقبال المعرفة من الآخرين .
- الثقافة التنظيمية الداخلية للمدرسة لا تشجع تبادل وتوزيع المعرفة بين الافراد .

أكدت هذه الدراسة إن وجود القيادة ذات الرؤية الشاملة وبعد النظر تساهم في زيادة قدرة المدارس على الإبداع وتبادل المعارف وهذا راجع إلى الصفات الأساسية التي تمتلكها هذه القيادة، يمكن تلخصها فيما يلي :

1- قيم أخلاقية عالية .
2- إدراك وفهم عملية التغيير .
3- إبداع وتبادل المعارف والأفكار .
4- العمل على تماسك أعضاء المنظمة .

أكدت دراسة (Choi and lee , 2002) أن تحسين أداء المنظمة مرتبط بمدى قدرة المدير على ربط استراتيجيات إدارة المعرفة مع عملية ابداع المعرفة .

أجريت هذه الدراسة على (58) مصنعا كوريا كعينة دراسة ، بينت أنه لضمان تطبيق إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة ، لابد من الأخذ بعين الاعتبار المراحل التالية :

- الإستراتجية الإنسانية : وهي ملائمة لمرحلة تحول المعرفة من ضمنية فردية إلى ضمنية جماعية .
- استراتيجية النظام : ملائمة لمرحلة تحول المعرفة من ظاهرة إلى ظاهرة أكثر تنظيم.

ووضحت دراسة (Kalling, 2003) العلاقة بين المعرفة والأداء التنظيمي, وكيف يمكن للمعرفة تحسين الأداء من خلال زيادة أرباح المنظمة. اقترح الكاتب ثلاث مراحل لإدارة المعرفة وذلك لتوضح العلاقة بين المعرفة والأداء، يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي :

- Knowledge development (تطوير المعرفة): وذلك من خلال الخبرة, توزيع المعرفة، توثيق وتخزين المعرفة.
- Knowledge utilization (الانتفاع واستخدام المعرفة) : من خلال تحسين العمليات وبذلك استغلال المعرفة من قبل الأفراد .
- Knowledge action (استثمار المعرفة): بمعني زيادة الإرباح وذلك باستخدام المعرفة وتجنب العواقب السلبية.

لخصت الدراسة النتائج التالية :

- العلاقة بين الأداء والمعرفة ليست علاقة مباشرة، بمعني وجود مجموعة من الحواجز والمعيقات تؤثر في تلك العلاقة أي أن زيادة الارباح (تحسين أداء المنظمة) لن يكون بشكل مباشر من خلال امتلاك المعرفة .
- امتلاك المعرفة لا يعني بالضرورة الاستفادة منها في تحسين وتطوير العمليات داخل المنظمة
- ضرورة وجود البيئة التنظيمية والثقافية والتكنولوجية لتدعيم جهود إدارة المعرفة ومساهمتها في تحسين أداء المنظمة .

هدفت دراسة (Rowland and Sharifuddin, 2004) الى توضيح العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ومستوى أداء إدارة المعرفة ونقل المعرفة.

شملت الدراسة وزارة التنمية في ماليزيا لسنة 2001, بحيث حددت الدراسة الأبعاد التنظيمية الآتية: الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التقنية ، الموارد البشرية ، والتوجيهات السياسية, وقد كشفت الدراسة عن مايلي:

- وجود علاقة قوية طردية بين بعض الابعاد التنظيمية (الثقافة التنظيمية, الهيكل التنظيمي, التقنية) وبين بناء المعرفة أو نقل المعرفة.
- ضرورة عدم إهمال المتغيرات التنظيمية التي لم يثبت وجود علاقة بينها وبين المعرفة ، نظرا لأهميتها لبعض المنظمات.

يعالج (Dominique, 2004) في دراستة اصل مصطلح المعرفة والاقتصاد المؤسس على المعرفة، حيث يرى أن محددات نجاح المنظمات والاقتصاديات المحلية (الوطنية) تعتمد على القدرة على إنتاج واستخدام المعرفة. كما يؤكد على الدور الذي تلعبه وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة في نشر وتبادل المعرفة .

خلصت دراسته إلى ما يلي :

- لاقتصاد المعرفة ثنائية هي كفرع من جهة وكمدة تاريخية من جهة أخري، ويفرق بين ظاهرتين ، حيث يسمى " اقتصاد المعرفة " الفرع و " الاقتصاد المؤسس على المعرفة " المدة التاريخية (الفترة الحالية للمعرفة هي استمرارية غير متقطعة بالنسبة لمعرفة الفترات السابقة), وان المعرفة هي بمثابة استراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية.
- يقترح بعض النصائح لفهم وبصورة جيدة كيف يمكن التحكم بالمعرفة المتاحة :

1- التحكم الجيد في المؤشرات الأساسية وقياسها .

2- الاهتمام بمخزون رأس المال المعرفي والتدفقات المعرفة (حصة مخزون المعرفة التي تدخل ضمن الموارد الداخلية للمنظمة خلال الفترة المعطاة) .

3- الاهتمام بنظام إنتاج والسعي نحو المعرفة الجديدة، وذلك من خلال البحث والتعليم المستمر داخل المنظمة .

أكدت دراسة (Arabi, 2004) إلى وجود علاقة ما بين اقتصاد المعرفة، إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات. و بينت الدارسة أن التنافسية تتحدد بواسطة قدرات المنظمة المتمثلة في رسملة المعرفة والتطوير المتجدد للكفاءات .

ترى الكاتبة في هذه الحالة، انه يمكن القول أن تنافسية المنظمة هى على الأقل متناسبة لكفاءات أفراد المنظمة.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إدارة الكفاءات هي نقطة الانطلاق وإدارة المعرفة هى تعتبر بدورها تطبيقات لإدارة الكفاءات .
- إدارة الكفاءات تساعد في تحسين وتطوير مخزون المعرفة للمنظمة.
- في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة, الفاعلية تعتمد على حد كبير على إمكانية تحويل ونقل المعرفة والتكنولوجيات إلى مختلف أعضاء المنظمة وحتى إلى عملاء المنظمة سواء كانوا زبائن أو موردين.

تعالج دراسة (Mouloud, 2004) الفرص والصعوبات في سير عملية إدارة المعرفة، فبالرغم من ان إدارة المعرفة تعتبر فرصة للمنظمة وخاصة إدارة الموارد البشرية لتبيان مكانتها الحرجة والحاسمة عند استخدام إدارة المعرفة، إلا أن هناك حواجز كثيرة تعيق المنظمة في تحقيق ذلك، يمكن ذكر بعض هذه الحواجز :

- حواجز تنظيمية
- حواجز ذات طابع إداري
- حواجز نفسية واجتماعية

كما يرى الكاتب لسير عملية إدارة المعرفة بصورة جيدة ، لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعدين مرتبطين وإدماجهما في نفس عملية التغيير وهما:

- البعد التقني (التكنولوجيا الجديدة وأدوات المعلومات): تكنولوجيا المعلومات تسهل عملية نشر وتوزيع المعلومات داخل المنظمة .
- البعد الإنساني : الأخذ في الحسبان الدوافع ، الشعور والثقافات المختلفة للأفراد . ولكي الفرد تكون لدية الرغبة في نشر وتقاسم معارفه ومهاراته مع الآخرين لابد من وجود مسبب أو دافع لذلك.

عرض (Abdeloli, 2004) فى دراسته العلاقة ما بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ، ويرى أن على مستوى المنظمة المتعلمة (الفكرة الأولى) خلق المعرفة ورسملتها وانتشارها في داخل المنظمة تتم عن طريق المفهوم الثاني إدارة المعرفة .

أكد الكاتب أن المنظمة المتعلمة تشجع الكفاءات والميزة التنافسية تحققها إدارة المعرفة، وتلعب التكنولوجيات الحديثة وخاصة الشبكة الداخلية (Internet) دور مهم في تقاسم وتبادل المعرفة داخل المنظمة .

كما بين الكاتب أن خلق قيمة مضافة للمنظمة مرتبط بصورة وثيقة مع معرفتها الجماعية, ولهذا تلجأ إلى التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال وعلى الخصوص الشبكة الداخلية للمنظمة, وهي الإداة المفضلة لإدارة مشاريع إدارة المعرفة بصورة جيدة و تقوية وجودها كمنظمة متعلمة. وقد أعطى الباحث بعض الأمثلة كتجارب ناجحة في هذا المجال (الخطوط الجوية الفرنسية, الدرك الوطني كندا).

يرى (Bendi ,2004) في دراسته أن هناك علاقة ترابطية بطريقة مفصلية ومنطقية بين كل من: إدارة المعرفة , تنمية الكفاءات , والتكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال , حيث لا يمكن التطرق إلى الكفاءات وخاصة الكفاءات الجماعية بدون الرجوع إلى رأس المال – معرفة المنظمة , وكيف يمكن جعل هذه المعرفة عملية في غياب الأدوات المقدمة من قبل تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

بين الباحث أن إدارة المعرفة تعتبر بمثابة وضع قيمة لكتلة المعارف المتراكمة من قبل المؤسسة لكي تساعدها في تعجيل عمليات الإبداع وتمدها أو تزودها بميزة تنافسية فاصلة أو قاطعة.

ويعتقد أن التعقيدات المتزايدة للمنظمة (الخاصة بالبحوث والإبداع الدائم) في بيئة عدائية بسرعة عولمة الإنتاج والتبادل, يفرض وبصورة ملحة إنتاج وإدارة عدد متنامي من المعارف والمهارات لكي نطور رأس المال – الكفاءات الضرورية لتطوير المنظمة .

ويخلص إلى أن نجاح أداء المنظمة يتوقف على إدارتها للقيدين التالين :

1–الارتكاز على عملية إدارة المعرفة كنشاط مهم في المنظمة حيث أن لكل فرد من الأسفل إلى المستوى الأعلى للقرار يساهم بصورة دائمة ومتجددة في تطوير المنظمة .

2– تلقين ثقافة مشتركة حقيقية في الإبداع والابتكار وكذا تبادل وتقاسم المعارف داخل المنظمة.

ركزت دراسة (Abdelillah , & Frank, 2006)على مقومات ودعائم المعرفة وكذا الدور الذي تلعبه الحركة الديناميكية التنظيمية في عملية خَلْقَ وإبداعَ المعرفة, وعمليات ونشاطات تراكم ومعالجة المعرفة, هذا كله ضمن الاقتصاد الجديد والذي يعرف باقتصاد المعرفة المتطور.

هدفت الدراسة الي:

- حلّ بَعْض القضايا الحاسمةِ والتي إرتبطتْ بين طبيعةِ بناء دعائم المعرفة ومختلف المتغيرات الاخرى كالافراد داخل المنظمة (أنماطهم مِن السلوكِ وأشكال التفاعل والمشاركة مع بعضهم البعض، وأدوارهم في عمليات ابداع وخلق المعرفةِ).
- الدور الذي تلعبه منظمات الاعمال في عملية الابداع من خلال تبني استراتيجيات لدعم البنية التحتية لادارة المعرفة.

تناولت دراسة (Chung-An, 2007) عملية خلق المعرفة (knowledge creation) كاهم عنصر ومرحلة في الوقت الحالي, والذي لابد من أليات تحفيزية ومساعدة علي تحقيقه. كما اكدت الدراسة ان خَلْق المعرفةِ هي اهم عنصر في مجتمع المعرفة.

خلصت الدراسة الي النتائج التالية:

- التغيير التنظيمي يساهم في عملية التسريع وتسهيل خلق المعرفة في منظمات الاعمال, باعتبار ان هذه المرحلة هي نقطة البداية للمراحل التي تليه (امتلاك المعرفة ,إختيار المعرفةِ، إنتشار المعرفةِ، تطبيق المعرفة، وتخزين المعرفةِ).
- المعرفة تَتكون من عنصرين رئيسيين: 1- حدث موجود أو شيئ، و 2- عملية التعرف علي الموضوع (أو شخص). وبالشكل الموضوعي ،نجد ان"thinking " "التَفْكير" يمكن أنْ يحدث بدون وجود الشيئ لكن "المعرفة" هى تركيب للحقيقةِ والفكر.

3-4 خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة, الا ان ما يمكن ملاحظته من تصفح وتمعن هذه الدراسات هو ان اغلب الدراسات, تناولت موضوع ادارة المعرفة من جانبه النظري دون التطرق الى العوامل التي قد تؤثر على ما مدى ممارسة انشطة ادارة المعرفة, ولهذا الغرض ارتئينا في دراستنا هذه معالجة موضوع ادارة المعرفة من جانبه الميداني وما مدى تاثره بمجموعة من المتغيرات التي قد نراها مهمة.

للاشارة فقط ان الدراسة الحالية هى ميدانية وتشبه دراسات اخرى, كدراسة (الخليلي, 2006) (القضاة, 2007), (Claude ,2002), الا ان هذه الدراسات تمت في سياقات مختلفة:

- دراسة (الخليلي, 2006): ادارة المعرفة فى وزارة التربية والتعليم الاردنية.
- دراسة (القضاة,2007): دورادارة المعرفة في قطاع الاتصالات الاردنية.
- دراسة (Claude ,2002): ادارة المعرفة كقيمة مضافة في المدارس الثانوية الفرنسية.

بالتالي نجد ان هناك اختلاف من حيث مجتمع ومكان الدراسة, بمعنى اخر فقد طبقت فى الجزائرعلى مجتمع مكون من اساتذة.

كما سوف تقارن نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة الذكر.

الفصل الرابع:

نظام التعليم العالي في الجزائر

وإعادة الهيكلة

1-4 مقدمة:

طبقت الباحثة هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ وهذا نظرا لوجود علاقة بين تطبيق نظام " بكالوريوس- ماجستير- دكتوراه" كنظام داخلي للكلية والمقترح من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 2004_2005 ضمن اطار استحداث بنية التعليم العالي من اجل تجديد و تثمين راس المال الفكري وبين ادارة المعرفة كمفهوم اداري والذي يعتبر كأرضية مساعدة على الارتقاء لتحسين الاداء .

2-4 اعادة هيكلة التعليم العالي:

في ضوء التوسع الذى يعرفه التعليم العالي , والاصلاح لمنظومة الجامعة الجزائرية فى السنوات الاخيرة فان الجامعة لم تعد مجرد فضاءات لاكتساب المعارف و انتاجها و تطويرها ونقلها و نشرها فحسب, بل اصبحت مدعوة للتفاعل الايجابي مع محيطها الاجتماعي والثقافي. من هذا المنظور تسعى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ان تستطلع دورها في ترسيخ تقاليد الجامعة الناجحة, من خلال التفتح على المحيط لتحقيق طموحات التنمية والتغلب على تحدياتها, وذلك عبر مساعيها في خدمة المجتمع من خلال التميز العلمي والبحثي والسعي لتحقيق اهدافها المسطرة, والمتمثلة على الخصوص في الاهداف التي انشئت من اجلها:

1- تكوين الطلبة تكوينا علميا يتماشي مع متطلبات العصر الحديثة .

2- الإسهام في تطوير البحث العلمي وتنمية الروح العلمية ونشر المعارف والدراسات والأبحاث العلمية.

3- الاهتمام بتبادل المعارف بين الاساتذة داخل الكلية وخارجها.

وانطلاقا من هذا فإن على الكلية العمل من خلال رؤيتها المستقبلية لتحقيق رسالتها وفق الآتي:

- العمل كمؤسسة أكاديمية بالتأكيد على تحقيق الانتماء الحضاري والعلمي للجزائر.
- إصلاح نظامها التعليمي والتكويني وهيكلتها بواسطة إدخال ممارسات بيداغوجية (تعليمية) جديدة، واعتماد مقاربات ابتكارية في بناء برامج التعليم والتكوين تكون مستلهمة مباشرة من احتياجات المجتمع والحرص على تنمية قدرات التكوين والبحث وتطبيقاته.

- توجيه البرامج التعليمية للاهتمام بالأساسيات والمهارات والوسائل والتداريب من خلال نظام ل م د LMD وفتح مركز للبحوث والدراسات العلمية.

4-3 الاستراتيجية الجديدة لتثمين راس المال الفكري:

- تدعيم القدرة على البحث والتعلم وتوظيف التكنولوجيا, لارساء قواعد اقتصاد المعرفة، والذي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- رفع مستوى التعليم في الجزائر مع التركيز على تنمية الكفاءات النوعية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم.
- تفعيل دور التعليم في الجامعات الجزائرية من اجل تحقيق التنمية المستدامة.
- الارتقاء بالجامعة الجزائرية لتصبح مجتمع تعلم.

ومن هنا قامت الإصلاحات من خلال الاستعانة بتجارب الآخرين في تفعيلها وتطبيقها، لكن من غير الطبيعي أن لا نتفاعل معها، أو نتفاعل معها سلبيا أي نرفضها أو نأخذها دون تكييف. ومن الإصلاحات إصلاح المنظومة التربوية عموما، والتعليم العالي خصوصا، والذي بدأ تطبيقه في الجامعة الجزائرية منذ سنوات، وكانت كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير من أوائل الكليات التي استجابت للإصلاح.

4-4 لماذا إصلاح نظام التعليم العالي؟

إن الاهداف التي تمت الإشارة إليها سابقا، تقود بالضرورة المستعجلة إلى إخراج الجامعة الجزائرية من الأزمة التي تمر بها حاليا، وذلك بتوفير الإمكانات البيداغوجية والعلمية والبشرية والمادية والهيكلية التي تسمح لها بالاستجابة لتطلعات المجتمع، وفي الوقت نفسه ملاءمتها تدريجيا مع النظام العالمي للتعليم العالي.

يمر تصحيح مختلف الاختلالات الملاحظة حاليا عبر إعداد إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي وذلك سواء على مستوى التسيير أو الأداء ومردودية الجامعة الجزائرية.

إن مهمة الإصلاح، زيادة على إثبات الطابع العمومي للتعليم العالي، عليها أن تؤكد مرة أخرى على المبادئ التي تحكم رؤية المهام الملقاة على عاتق الجامعة الجزائرية، وسنذكر بعضها فيمايلي:

- ضمان تكوين نوعي، يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي،
- تحقيق تأثير متبادل فعلي مع المحيط الاجتماعي الاقتصادي وهذا بتطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والعالم الذي يحيط بها.
- تطوير ميكانزمات التكيف المستمر مع تطور الحرف.
- تقوية المهمة الثقافية للجامعة، بترقية القيم العالمية التي يعبر عنها الفكرالجامعي خاصة تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الآخر.
- تمكينها من التفتح أكثر على التطور العالمي وعلى الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا.
- تشجيع وتنويع التعاون الدولي وفق السبل والأشكال المتأتية.
- ترسيخ أسس تسيير يرتكز على التشاور والمشاركة.

لمجابهة كل هذه التحديات، ستشرع الجامعة الجزائرية في إصلاح للتعليم العالي يعتمد على:

- تقديم تكوين نوعي لضمان إدماج مهني أحسن،
- التكوين (التعليم) للجميع وعلى مدى الحياة،
- استقلالية المؤسسات الجامعية،
- انفتاح الجامعة على العالم.

4-5 الهيكلة الجديدة للتعليم العالي:

النظام: شهادة ليسانس- شهادة الماجستير- وشهادة الدكتوراه

لمحة عامة عن النظام" ل.م.د "

4-5-1 **نظام ل م د:** يعتمد نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه على ثلاثة مراحل تكوينية تتوج كل مرحلة منها بشهادة جامعية.

مرحلة أولى: شهادة البكالوريا+ 3 سنوات تتوج بشهادة ليسانس .

مرحلة ثانية: شهادة البكالوريا+ 5 سنوات تتوج بشهادة ماستر .

مرحلة ثالثة: شهادة البكالوريا + 8 سنوات تتوج بشهادة دكتوراه.

4-5-2 **خصائص ل م د:** يعتمد ل م د على مبدئين أساسيين هما:

التحويل: يعبر عن الإمكانية الممنوحة للطالب لتغيير المسارات التكوينية والجامعات.

الاحتفاظ: يمكن للطالب الاحتفاظ بالمواد المتحصل عليها في الوحدات التعليمية، في حالة تغيير المسار التكويني أو الجامعات.

4-5-3 **المسار:** هو مجموعة متناسقة من وحدات تعليم سداسية تحدد على أساس هدف معين، حسب مجالات معنية

4-5-4 **وحدة التعليم:** تنظم الدروس على شكل وحدات تعليم، وهي عبارة عن مادة أو مجموعة مواد متناسقة ويمكن التمييز بين ثلاثة وحدات:

أ- **وحدة التعليم الأساسية:** تشمل مواد التعليم الأساسية الضرورية لمواصلة الدراسات في المجال المختار.

ب- **وحدة الاستكشاف:** تشمل مواد التعليم التي يمكن من توسيع الأفق المعرفي للطالب، وتفتح له أفاق أخرى في حالة إعادة التوجية.

ت- **الوحدة الأفقية:** وتجمع كل المواد التعليمية المعبرة عن الأدوات الضرورية لاكتساب الثقافة العامة وتقنيات المنهجية مثل اللغات الحية، الأعلام الآلي، تكنولوجيا الأعلام والاتصال الإنسانية والمنهجية.........الخ.

4-5-5 **الرصيد:** ترفق كل وحدة بقيمة تدعى الأرصدة، والرصيد هو وحدة قياس التعليم المحصل عليه من طرف الطالب، تحدد هذه القيمة حسب العمل المنجز من طرف الطالب في شكل (دروس، عمل الفردي، مذكرة، تربصات، مشاريع.......الخ) يعتبر الرصيد الوحدة التقويمية للمعارف والادعاءات في سلم مرجعي خاص بكل المؤسسات الجامعية، تقدر أرصدة السداسي الواحد بـــــــ: 30 رصيدا.

ويكون بذلك:

- **أرصدة الليسانس:** 180 رصيد .
- **أرصدة الماجستير:** 300 رصيدا (منها 180 رصيد متعلق بالليسانس) .

بينما لا تقدر الدكتوراه بأرصدة ولكنها تكوين بحثي متوج بشهادة الدكتوراه بعد مناقشة الرسالة.

4-5-6 الشهادة الأكاديمية والمهنية : تسمح الشهادة الأكاديمية لصاحبها بمواصلة دراسات جامعية مباشرة ، متواصلة وأكثر تخصصا ، وذلك حسب المؤهلات المكتسبة والنتائج المحصل

عليها وشروط الالتحاق؛ تسمح الشهادة المهنية لصاحبها بالاندماج المباشر في عالم الشغل، وتحدد برامجها بالتشاور الوطيد مع القطاع المشغل .

4-5-7 **المعبر:** يمكن الاحتفاظ والتحويل من فتح معابر بين مختلف المسارات التكوينية وخلق حركية لدى الطالب، حيث الحصول على وحدة التعليم يكون نهائيا ويمكن استعماله في مسار تكوين آخر.

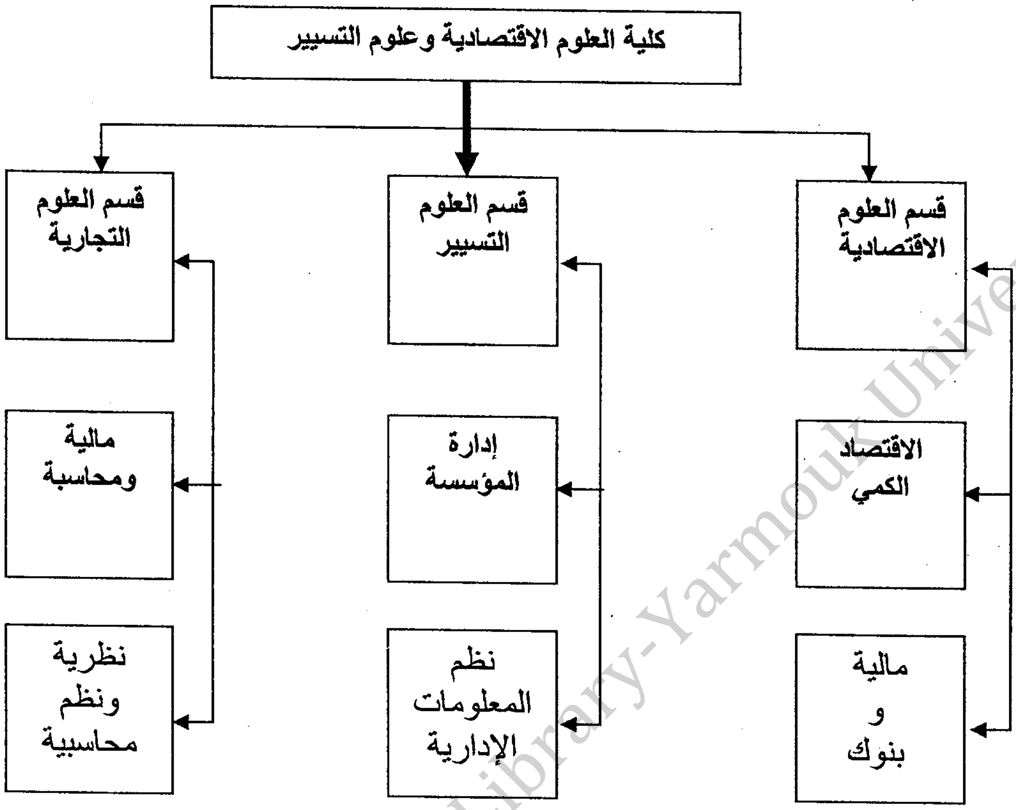
4-5-8 **التكفل والمرافقة:** يمكن للطالب أن يستفيد من ترتيبات الاستقبال، المتابعة والتدعيم التي ستساهم في نجاح الطالب و توجيهه في مساره التعليمي.

4-5-9 **نظام التقييم والانتقال:**

- تنظم دورتان لتقييم كفاءات ومعارف الطالب بكل وحدة من يحصل الطالب على السداسي إذا ما تحصل على كل وحدات التعليم المكونة له، أو عن طريق المقاصة بينها، وتتم المقاصة حتى ما بين مواد الوحدة، يحتفظ الطالب بالمواد والوحدات المتحصل عليها في حالة الإخفاق في الدورتين أو الانتقال. يعد الانتقال من السداسي الأول إلى السداسي الثاني من نفس السنة الجامعية حقا لكل طالب مسجل في نفس المسار التكويني.
- يسمح للطالب الانتقال من السنة الأولى إلى السنة الثانية في نفس المسار التكويني إذا تحصل على 30 رصيد على الأقل، وذلك بعد دراسة نتائجه من طرف فرقة التكوين.
- كما يسمح بالانتقال من السنة الثانية إلى الثالثة في نفس المسار التكويني، لكل طالب متحصل على 80% من الأرصدة الخاصة بالسداسيات الأربعة، وعلى وحدات التعليم الأساسية في نفس المسار التكويني.

كما ان فى نظام " ل م د " يوجد عدة تخصصات كما مبين فى الشكل التالى:

نظام ل م د في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة الجزائر_ (شكل رقم 5-1) :



4-6 الرؤية الجديدة لسياسة التكوين:

يقدم النظام الجديد " ل.م.د " رؤية جديدة للتكوين الجامعي الذي يرتكز على:

- استقلالية الجامعة على أساس تسيير أنجع.
- إعداد مشروع جامعة يشمل الانشغالات المحلية والجهوية والوطنية على المستوى الاقتصادي والعلمي والاجتماعي والثقافي.
- عروض تكوين متنوعة ومنظمة بالتشاور مع القطاع الاقتصادي.
- بيداغوجية نشطة يشرف فيها الطالب على تكوينه، وتكون الفرقة البيداغوجية بمثابة دعم ودليل ونصيحة ترافقه طيلة مساره التكويني.
- تقييم مستمر ودائم لمؤسسات التعليم وبرامجها.
- تعبئة كل الأسرة الجامعية والتحامها.

4-7 اهداف نظام "ل م د": يهدف الى تحقيق مايلي:

1- النهوض بالتعليم العالي: فالمنافسة في عالم اليوم تتطلب قـوى عاملـة عاليـة التاهيـل ومتنوعة المعارف, وهذا بدوره يتطلب نسقا للتعليم العالي على قدر عال من الجودة يرسـى دعائم الابداع ويزود خرجيه بالمهارات والمعارف التي تتلائم مع متطلبات الاسـواق شـديدة التنافس.

2- اصلاح بنية التعليم العالي: العمل على استحداث بنية التعليم تتميـز بـالتنوع والمرونـة ومواكبة احتياجات اكتساب المعرفة والتنمية المتغيرة.

3- الارتقاء بنوعية التعليم العالي: لابد من تطبيق برامج تعليمية تؤدي الى تحسين مخرجات التعليم العالي وتطوير راس المال الفكري, باعتبار ان هذا الاخير يعتبر من اصعب الاصـول من حيث قيادته وتوجيهه.

4-8 خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل نظام "ل م د" لتثمين راس المال الفكري, والذي طبق من طرف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير_جامعة الجزائر_ 2004-2005, كما تم توضـيح اعـادة الهيكلة الجديدة للتعليم العالي ,والاستراتيجية المقترحة والجديدة لتثمين راس المال الفكـري, كما تم التطرق لمفهوم نظام "ل م د" كهيكلة جديدة للتعليم العالي, وتوضيح الرؤيـة الجديـدة لسياسة التكوين, وكذلك توضيح اهداف نظام "ل م د".

الفصل الخامس:

منهجية الدراسة

5-1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل الى ايضاح منهجية الدراسة ، حيث تم التطرق الى أسلوب الدراسة، وطرق جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومراحل تطوير الاستبانه ومحتوياتها، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات الأداة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيرا عرض لأهم المحددات والصعوبات التي واجهت الباحثة خلال انجاز هذه الدراسة .

5-2 أسلوب الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي(Descriptive Analiticical Methodology) من منطلق أن هذا الاسلوب يعالج مدى ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير_جامعة الجزائر_, من خلال جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتقاق النتائج ذات العلاقة بالمشكلة التي تعالجها الباحثة باستخدام تقنيات احصائية, هذه الاخيرة تعتبر من أكثر الاساليب العلمية المناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات .

5-3 طرق جمع البيانات :

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة وهما :

أ- المصادر الثانوية : فقد تم الاستعانة بالكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وذلك لغرض تحديد الاطار النظري وجمع المادة العلمية وتوضيح المفاهيم الاساسية الخاصة بموضوع ادارة المعرفة .

ب-المصادر الأولية : لجمع البيانات الاولية, اعتمدت الباحثة في تصميم و تجهيز استبانة بعد الاطلاع على استبانة كل من (الخليلي, 2006), (القضاة, 2007), (Claude, 2002) ولكن بطريقة مختلفة, حيث نجد ان دراسة كل من (الخليلي, 2006) و (القضاة, 2007) تبنت عشرة ابعاد لادارة المعرفة (انشاء المعرفة, تدقيق المعرفة, تخزين المعرفة, نشر وتبادل المعرفة, تطبيق المعرفة, حيازة المعرفة, فلترة المعرفة, تنمية المعرفة, تشكيل مجتمعات الممارسة, استراتيجية ادارة المعرفة), الا ان هذه الدراسة تبنت ثمانية ابعاد لادارة المعرفة وهى ابعاد دراسة (Claude, 2002), حيث عمل الباحث على ضم نشاطي التدقيق والتخزين المعرفي مع بعض, يرى انه لابد ان تكون عملية تخزين المعرفة آنية بعد عملية التدقيق للمعرفة مباشرة دون وقت ضائع والا المعلومة المدققة تفقد

مصداقيتها, وكذا بالنسبة لنشاطي نشر و تطبيق المعرفة, حسب رأيه, فان عملية نشر وتوزيع المعرفة يعتبر بمثابة وضع المعرفة الجديدة حيز التطبيق وضمن اطار العمل القائم. كما تم اضافة نشاط تقاسم ومشاركة المعرفة, حسب (Claude, 2002) هذا النشاط يعتبر من اهم انشطة ادارة المعرفة, وان الجزء الاصعب فى تطبيق برامج ادارة المعرفة هو تامين الثقافة المناسبة والصحيحة التى تشجع الفرد على زيادة الرغبة فى مشاركة الاخرين افكاره ومعارفه الجديدة. وجه الاختلاف كان من حيث مجالات الاستبانة, وبالتالى اعتمدت هذه الدراسة على ثمانية مجالات عوضا عن عشرة مجالات كما تم الاشارة اليه سابقا, حيث تم إعدادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة، والتي بواسطتها تم تحليل البيانات واختبار الأسئلة والفرضيات وعرض اهم النتائج وتقديم بعض التوصيات .

5-4 مجتمع وعينة الدراسة :

يتالف مجتمع الدراسة من جميع الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر والبالغ عددهم (296)، وقد تم توزيع (140) استمارة على عينة طبقية عشوائية (مقسمة الى خمسة طبقات حسب السلم الوظيفي للاساتذة, وقد تم السحب عشوائيا) شملت اساتذة تعليم عالي واساتذة محاضرين واساتذة مكلفين بالدروس واساتذة مساعدين واساتذة معيدين. وتم استرجاع 120 استبانة اي بنسبة استرجاع بلغت 85.71%, وقد استبعد (12) استبانات وذلك لوجود نقص في بياناتها, اي تمت معالجة (108) استبانة. .

عينة الدراسة	استاذ معيد	استاذ مساعد	استاذ مكلف بالدروس	استاذ محاضر	استاذ تعليم عالي
140	10	32	40	38	20

5-5 منهجية تطوير الاستبانه :

مرت عملية تطوير اداة الدراسة بعدة مراحل حتى وصلت إلى الشكل النهائي الذي هي عليه:

المرحلة الأولي : الاطلاع على مختلف الدراسات و الادبيات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة اهمها (القضاة,2007), (الخليلي, 2006), (Claude, 2002), حيث تم تبني اسلوب (Claude, 2002) فى تطوير مجالات الاستبانه .

المرحلة الثانية : بعد مناقشة الاستبانة مع المشرف لتحديد مدى تغطيتها للابعاد الرئيسية لموضوع الدراسة. تم عرضها على لجنة محكمين من الأساتذة المتخصصين و ذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبانة, حيث تم تنقيح و تعديل بعض الفقرات لاعادة صياغتها, لتصبح أكثر فهماً وتوضيحا. وبصورة اولية تم توزيعها على بعض الاساتذة داخل الكلية للتاكد من مدى وضوح فقراتها وعباراتها. وقد أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي والذي يحوي:

القسم الأول: يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية العامة لإفراد العينة , والمتمثلة في (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة , الرتبة).

القسم الثاني : مجالات الاستبانة: يهدف إلى التعرف على مدى ممارسة انشطة ادارة المعرفة من قبل الكلية, وذلك من خلال 8 ابعاد لادارة المعرفة يتكون كل منها من عدد من الفقرات:

1-**انشاء المعرفة:** لقياس هذا البعد , خصصت له (5) فقرات , اخذت التسلسل (1-5) للتعرف على مدى ممارسة هذا النشاط من قبل الكلية.

2- **حيازة المعرفة:** : لقياس هذا البعد , خصصت له (8) فقرات, اخذت التسلسل (6-13) للتعرف على مدى ممارسة هذا النشاط من قبل الكلية.

3- فلترة المعرفة: : لقياس هذا البعد, خصصت له (3) فقرات, اخذت التسلسل (14-16) للتعرف على مدى ممارسة هذا النشاط من قبل الكلية.

4- **التدقيق والتخزين المعرفي:** لقياس هذا البعد, خصصت له (9) فقرة, اخذت التسلسل (17-25) للتعرف على مدى ممارسة هذا النشاط من قبل الكلية.

5- **نشر وتطبيق المعرفة:** : لقياس هذا البعد , خصصت له (12) فقرات, اخذت التسلسل (26-37) للتعرف على مدى ممارسة هذا النشاط من قبل الكلية.

6- تقاسم ومشاركة المعرفة: : لقياس هذا البعد, خصصت له (5) فقرات, اخذت التسلسل (38-42) للتعرف على مدى ممارسة هذا النشاط من قبل الكلية.

7- **مجتمع الممارسة:** : لقياس هذا البعد , خصصت له (3) فقرات, اخذت التسلسل (43-45) للتعرف على مدى ممارسة هذا النشاط من قبل الكلية.

8- استراتيجيات ادارة المعرفة: : لقياس هذا البعد, خصصت له (6) فقرات, اخذت التسلسل (46-51) للتعرف على مدى ممارسة هذا النشاط من قبل الكلي.

فقط للملاحظة ان هذه الدراسة تبنت 8 انشطة لادارة المعرفة خلافا للدراستين (الخليلي,2006) و (القضاة,2007), وهذا يرجع الي ان مجال ادارة المعرفة في الجزائر

لازال في مرحلته الاولي, حيث تبنت الدراسة الابعاد الخاصة بدراسة (Cloude, 2002), اضافة الى ذلك التشابه الكبير بين المجتمع الفرنسي والجزائري من حيث تركيبة وثقافة البيئة المجتمعية.

6-5 قياس متغيرات اداة الدراسة:

- فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الجزء الاول من الاستبانة
- هذا وقد تم اعتماد مقياس خماسي (مقياس ليكرت) بحيث:
  - مرتفعة جدا : تعطي لها خمس درجات (5).
  - مرتفعة : تعطي لها أربع درجات (4).
  - متوسطة : تعطي لها ثلاث درجات (3).
  - منخفضة: تعطي لها درجتان (2).
  - منخفضة جدا: تعطي درجة واحدة (1).

معيار القياس: لتفسير تقديرات افراد عينة الدراسة تم استخدام المعيار الاحصائي الاتي:

- اقل من 2,5 :يعني درجة الممارسة منخفضة.
- 2.5-3, 49: يعني درجة الممارسة متوسطة.
- 3.50-5: يعني درجة الممارسة مرتفعة.

كما استخدم معيار درجة معنوية (5%) فاقل للحكم على فرضيات الدراسة, وكذلك على مدى ترابط ابعادها مع بعضها البعض.

7-5 **الاختبارات الخاصة بالاستبانة :**

اولا:صدق الأداة (Instrument Validity)

أ- الصدق الظاهري (Face validity) : حيث تم التأكد من أن فقرات الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك تمت مناقشة محتوى الاستبانة مع المشرف،كما تم عرضها على عدد من اساتذة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية في جامعة اليرموك, ومن ثم عرضها على مجموعة من اساتذة الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في الجزائر وذلك للتأكد إلى مدى فهم العبارات والمصطلحات المستخدمة وكذا وضوحها وسهولتها.

ب-صدق المحتوى (Content Validity): بمعنى مدى تعبير وانسجام فقرات الاستبانة مع ما اعدت فعليا لدراسته، وقد تم التأكد من ذلك من خلال مراحل تطوير الاستبانة، كما ذكرنا سابقا .

ثانيا: ثبات الأداة (Instrument Reliability):

التحقق من امكانية الحصول على نفس النتائج وهذا في حالة اعادة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف ,، وباختصار فهو يشيرالى استقرار النتائج وعدم تعرضها للتغير مع ظروف القياس. وقد قامت الباحثة باحتساب ذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)(Statistical Package for Social Science) لحساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbackes-Alpha) لجميع فقرات الاستبانة ،وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول أدناه .

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لكل مجال من مجالات اداة الدراسة وللاداة ككل:

(جدول رقم 5-1):

رقم المجال	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1	خلق المعرفة	**0.85**
2	التدقيق والتخزين المعرفي	**0.78**
3	نشر وتطبيق المعرفة	**0.62**
4	تقاسم ومشاركة المعرفة	**0.76**
5	حيازة المعرفة	**0.80**
6	فلترة المعرفة	**0.83**
7	مجتمع الممارسة	**0.86**
8	استراتيجيات ادارة المعرفة	**0.83**

ويشير الجدول رقم (1) أن معاملات الاتساق لعوامل الدراسة حصلت على نسبة أعلـــى مـــن (60%) وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل (Williams, j, 1974).

5-8 إجراءات توزيع الاستبانة :

1-قامت الباحثة بدراسة اولية لمجتمع الدراسةمن خلال جمع المعلومات الاولية عن مجتمع الدراسة والتي تضمنت : عددهم, المؤهل العلمي, الرتبة الوظيفية , والتي ساعدت الباحثة في تحديد عينة الدراسة.

2- بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها،قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات بنفسها على عينة الدراسة ، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (140) استبانة .

وقد هدفت الباحثة من إجراء عملية التوزيع بنفسها املا بنسبة استجابة عالية وكذلك لتوضيح وشرح فقرات الاستبانة والإجابة عن أية اسئلة قد يطرحها المبحوثين, وكذا الاستفادة من اية اراء او تعليقات يبديها الاساتذة.

2- قامت الباحثة باسترجاع الاستبانات من الاساتذة، حيث تم استرجاع (120) استبانة أي بنسبة إعادة بلغت (85.71%), و تبين أن 12 من الاستبيانات غير صالحة للتحليل للإحصائي, حيث اصبح لدينا (108) استبانة صالحة للاستخدام .

5-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science), (SPSS) في تحليل البيانات بعد ادخالها ، كما تم الاعتماد على أساليب احصائية اخرى في تحليل البيانات, وفيمايلي اهم الاساليب التي تم استخدامها:

1- اختبار الثبات (Reliability Test):الذي يستخدم بهدف التاكد من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس عن طريق احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cornbackes Alpha) لعناصر اداة الدراسة.

2- الأساليب الإحصائية الوصفية : استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية للحصول على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمنت الأساليب الإحصائية، التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية .

3- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test): يستخدم هذا الاختبار لاجراء مقارنات بين عينتين مستقلتين, فقد تم استخدامه في اختبار مدى وجود الفروق على اساس بعض الخصائص المصنفة ثنائيا كالجنس والمؤهل العلمي في حالة هذه الدراسة.

4- **اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test):** يتم استخدام هذا الاختبارلاجراء مقارنات بين ثلاث فاكثر من العينات المستقلة.

5-معامل الارتباط بيرسون: لإختبار العلاقة بين مختلف انشطة ادارة المعرفة.

5-10 محددات الدراسة:

تتلخص الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة فيما يلي:

1- عدم التزام بعض الاساتذة بالوقت المتفق عليه لتسليم الاستبانات للباحثة .

2- قلة الدراسات والبحوث الميدانية التي تبحث موضـــوع ادارة المعرفـــة فـــي البيئـــة العربية.

3- اعتماد الدراسة على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات, حيث هذه الطريق قد تعكس آراء شخصية و ليس الواقع.

4- لا يمكن تعميم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة خارج نطـــاق مجتمعهـــا المحدد (جامعة الجزائر), لذا فهي مقيدة بخصائص هذا المجتمع ومكوناته.

على الرغم من وجود بعض المحددات لهذه للدراسة الا انه لا يمكن التقليـــل مـــن أهميتهـــا، باعتبارها سوف تزود الباحثين والممارسين في مجـــال إدارة المعرفـــة بـــاهم العناصـــرالتي ستساعدهم في بناء نظام فعال لهذا المفهوم خاصة وانه لايزال هذا المفهوم حديث النشاة فـــي الجزائر.

5-11 خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل توضيح كل من اسلوب الدراسة, طرق جمع البيانـــات, وعينـــة ومجتمـــع الدراسة ومراحل تطوير الاستبانة ومحتوياتها, والاختبارات الخاصة بصدق وثبات الاداة, كما تم عرض اهم الاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل, وكذا مختلـــف الـــصعوبات التـــي واجهت الدراسة.

الفصل السادس:

تحليل البيانات ومناقشة النتائج والتوصيات

6-1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليل البيانات ومناقشة و عرض اهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اداة الدراسة, و يتضمن وصف لخصائص عينة الدراسة, كما تم الاجابة على اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

الجزء الاول: وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

6-2 وصف خصائص عينة الدراسة:

1-الجنس:

يبين الجدول رقم (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس. ويظهر الجدول ان الغالبية من عينة الدراسة كانوا من الذكور, حيث بلغ عددهم (68) و بنسبة مئوية بلغت (63%), في حين كان عدد الاناث (40), وشكلت ما نسبته (37%) من افراد العينة. وتشير هذه النسبة الى انخفاض نسبة الاناث في الكلية مقارنة بنسبة الذكور. نعلم ان سياسة التوظيف الحالية في الجزائر تعتمد علي المساواة بين الرجل والمراة, وبالتالي يمكن تفسير انخفاض نسبة الاناث في الكلية الى توجه الاناث الى قطاعات اخرى غير التعليم.

جدول رقم (6-1):
توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	68	%63
انثي	40	%37
المجموع	108	%100

2- العمر:

يبين الجدول رقم(2) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرالعمر.يشير الجدول الى ان نسبة عالية من اعمار افراد العينة تقع في الفئة العمرية ما بين (30-39) و(40-49) سنة , حيث بلغت النسبة المئوية لكلاهما (29.6%), تليهما الفئة العمرية (50سنة فاكثر) بنسبة (25.0%) ثم فئة من تقل اعمارهم عن 30 سنة بنسبة بلغت (15.7%). من النتائج نجد ان اغلب الاساتذة في الكلية يتراوح عمرهم بين 30 سنة الى 49 سنة.

جدول رقم (6-2):
توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	17	%15.7
30 – 39	32	%29.6
40 – 49	32	%29.6
50 سنة فأكثر	27	%25.0
المجموع	108	%100

3- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرالمؤهل العلمي, حيث بينت النتائج ان الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم حملة الماجستير,حيث بلغ عددهم (61) فردا وبنسية مئوية (56.5%) من اصل المجموع الكلي والبالغ عددهم (108). في حين بلغ عدد حملة الدكتوراه (47) فردا فقط وينسبة مئوية (43.5%). ما يمكن ملاحظته من النتائج السابقة هو عدم وجود المؤهلات العلمية الاخرى (حملة البكالوريوس), حيث يعزى السبب فى ذلك الي السياسة والاستراتيجية الجديدة لوزارة التعليم العالي الجزائرية, هذه الاخيرة تدخل ضمن اطار اعادة اصلاح الجامعة الجزائرية والتي تنص على مايلي: " لتحسين مخرجات التعليم العالي لابد من الاعتماد على كفاءات عالية من المؤهلات العلمية" .

جدول رقم (6-3):
توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	61	%56.5
دكتوراه	47	%43.5
المجموع	108	%100

4- عدد سنوات الخبرة:

اما فيما يتعلق بمدة الخدمة ,فان اكبر نسبة من المبحوثين تزيد عن 16 سنة فاكثر, حيث بلغ عددهم (33) فردا وبنسبة مئوية تقدر (30.6%), تليها الفئة التي تتراوح مدة الخدمة لها بين (6-10) سنوات, حيث بلغ عددهم (27) فردا وبنسبة مئوية (25.0%), في حين احتلت الفئة العمرية (5سنوات فاقل) المرتبة الثالثة ,بلغ عددهم (25) فردا وبنسبة مئوية (23.1%),

واخيرا الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين (11-15) سنوات, بلغ عددهم (23) فردا وبنسية مئوية (21.3%). وهذا ما يبينه الجدول رقم (4). يتضح من نتائج الجدول رقم (6-4) ان اكبر نسبة من الاساتذة تزيد خبرتهم عن 16 سنة, والتي تعتبر نقطة قوة (Power) للكلية من حيث عملية الانشاء المعرفي, هذه الاخيرة تعتمد اساسا علي الخبرات المتراكة للفرد.

جدول رقم (6-4):

توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	25	%23.1
6 – 10 سنوات	27	%25.0
11 – 15 سنوات	23	%21.3
16 سنة فأكثر	33	%30.6
المجموع	108	%100

5- الرتبة(الوظيفة):

يوضح الجدول رقم (5) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرالرتبة, حيث نلاحظ ان النسبة الكبرى من عينة الدراسة هم من فئة استاذ مكلف بالدروس, قدرعددهم (36) فردا وبنسبة مئوية (33.3%), تليها فئة كل من استاذ مساعد واستاذ محاضر,حيث قدر عددهم بالتساوي (29) فردا ونسبة مئوية (26.9%), ثم فئة استاذ تعليم عالي, قدر عددهم (11) فردا وبنسبة مئوية (10.2%), في حين احتلت فئة استاذ معيد الترتيب الاخير, قدر عددهم (3) وبنسبة مئوية (2.8%)

جدول رقم (6-5):

توزيع افراد العينة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
معيد	3	%2.8
استاذ مساعد	29	%26.9
مكلف بالدروس	36	%33.3
محاضر	29	%26.9
أستاذ التعليم العالي	11	%10.2
المجموع	108	%100

الجزء الثاني: تحليل اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

6-3 دراسة وتحليل الاسئلة:سيتم في هذه الفقرة تحليل مختلف اسئلة الدراسة, بحيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لانشطة ادارة المعرفة.

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على : "ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير -جامعة الجزائر- لمختلف الأنشطة المتعلقة بالمعرفة والمتمثلة في عملية أنشاء المعرفة, تدقيق وتخزين المعرفة, نشر وتطبيق المعرفة, تقاسم ومشاركة المعرفة, حيازة المعرفة, فلترة المعرفة, المجتمع الممارس للمعرفة, استراتيجيات ادارة المعرفة ؟".

قبل الإجابة عن هذا السؤال والذي يعتبر السؤال الرئيسي للدراسة لابد من الاجابة عن الاسئلة الفرعية لهذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على كل نشاط من نشاطات ادارة المعرفة.

السؤال الاول: ما مدي ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير -جامعة الجزائر- لنشاط انشاء المعرفة:

يوضح الجدول رقم(6-7) اهم النتائج:

جدول (6-7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لنشاط انشاء المعرفة في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
5	تشجع الكلية المبادرات والاقتراحات الجديدة المقدمة من طرف الاساتذه وتتبناها.	1	2,63	0,95	متوسطة
4	تعمل الكلية على تفعيل العمل المعرفي انطلاقا من الجهود الفردية التي يمكن تسخيرها لتضخ في الجهود المقدمة من طرف الاساتذه وتتبناها	2	2,61	0,87	متوسطة
1	تعمل الكلية على تهيئة بيئة العمل للمساعدة على الابداع والابتكار	3	2,59	0,89	متوسطة
2	تقوم الكلية بمقارنة موجودات المعرفة الحالية و موجودات المعرفة المطلوبة كنقطةبداية لتطوير افكار جديدة	4	2,50	0,86	متوسطة
3	تعمل الكلية على اعداد اليات تحفيزية لتشجيع الجهود الابداعية والمعرفية.	5	2,44	0,87	منخفضة
	المتوسط العام		2,55		متوسطة

من الجدول رقم (6–7), نجد ان مستوى ممارسة الكلية لنشاط الانشاء المعرفي يتم بدرجة متوسطة من الممارسة, حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (2,55), حيث تراوح ادنى واعلى مدى للانحراف المعياري لهذا النشاط مابين (0,86-0,95) مما تدل علي اجماع اغلبية افراد العينة علي مستوي ممارسة نشاط الانشاء المعرفي.

يبين الجدول رقم (6–7) أن الفقرة (5) والتي تنص على" تشجع الكلية المبادرات والاقتراحات الجديدة المقدمة من طرف الاساتذة و تتبناها " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.63) وبانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاها الفقرة (4) والتي تنص على " تعمل الكلية علي تفعيل العمل المعرفي انطلاقا من الجهود الفردية التي يمكن تسخيرها لتضخ في الجهود الجماعية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.61) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة تقدير متوسطة، اما الفقرة (1) والتي تنص على" تعمل الكلية على تهيئة بيئة العمل للمساعدة على الابداع والابتكار" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,59) وبانحراف معياري (0,89) وبدرجة تقدير متوسطة, في حين احتلت الفقرة (2) والتي تنص " تقوم الكلية بمقارنة موجودات المعرفة الحالية و موجودات المعرفة المطلوبة كنقطةبداية لتطوير افكار جديدة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,50) وبانحراف معياري (0,86) و درجة تقدير متوسطة

اما الفقرة (3) والتي تنص على " تعمل الكلية علي اعداد أليات تحفيزية لتشجيع الجهود الابداعية والمعرفية " فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.44) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة تقدير منخفضة.

علي الرغم من اهمية البيئة المناسبة علي الابداع المعرفي وهذا ما اكدته الكثير من الدراسات (Claude, 2002), (Brelade,S, & Harman , 2002), (الخليلي,2006), والتي تتفق علي الدور الذي تلعبه الادارة في عملية التغيير الثقافي للفرد والاتجاه نحو تشجيع التبادل والتجديد والتعليم , بالاضافة الي التشجيع علي اكتساب واستنباط افكار جديدة وكسر العوائق الفردية من خلال اليات التحفيز المختلفة, والتي تدخل ضمن المقومات الضرورية في دفع عملية الابداع المعرفي, الا انه لم يرقي هذا النشاط الي المستوى المطلوب, ولعل اهم سبب في ذلك يرجع بالدرجة الاولي الي حداثة تبني مفهوم ادارة المعرفة في الكلية من جهة , ومن جهة اخري عدم الالمام الكافي لهذا المفهوم .

السؤال الثاني: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير -جامعة الجزائـر- لنشاط حيازة المعرفة:

يوضح الجدول رقم (6-8) اهم النتائج:

جدول (6-8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لنشاط حيازة المعرفة في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الممارسة
8	احرص على حضور الندوات الدولية ذات الصلة بتخصصي لاغناء تجربتي وزيادة خبرتي.	1	3,53	0,88	مرتفعة
13	احرص على إقامة علاقات مع متخصصين في مجال تخصصي خارج الكلية وكذا خارج الجزائر للاطلاع على أخر المستجدات في ميدان تخصصي وتبادل الافكار معهم.	2	3,44	0,90	متوسطة
10	تعمل الكلية على تقديم منح دراسة للموظفين وكذا تربصات تدريبية خارج الجزائر.	3	3,36	1,01	متوسطة
7	الحضور الدائم والمتواصل للكلية في المؤتمرات وورشات العمل سواء كانت على المستوى الداخلي او الخارجي للجزائر	4	3,06	1,01	متوسطة
11	تهتم الكلية بالاطلاع على تجارب التعليم الاجنبية الناجحة وتبناها	5	2,93	1,07	متوسطة
6	تهتم الكلية بالتعاون والتنسيق مع كليات اخرى في مجالات البحث العلمي والتعليم بما يتيح تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة	6	2,85	1,08	متوسطة
9	تعمل الكلية على استضافة بعض المتخصصين من خارج الكلية للاستفادة من خبراتهم	7	2,80	0,92	متوسطة
12	تعمل الكلية على استقطاب اساتذة اجانب للمساعدة على نقل الممارسات الجديدة وتطوير المهارات	8	2,54	1,07	متوسطة
المتوسط العام			3,06		متوسطة

من الجدول رقم (6-8), نجد ان مستوى ممارسة الكلية لنشاط حيازة المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة, حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (3,06), حيث تراوح ادني واعلى مدى للانحراف المعياري لهذا النشاط مابين (0,88-1,08) مما تدل علي اجماع اغلبية افراد العينة علي مستوي ممارسة نشاط حيازة المعرفة.

يبين الجدول رقم (6-8) أن الفقرة (8) والتي تنص على" احرص علي حضور الندوات الدولية ذات الصلة بتخصصي لاغناء تجربتي وزيادة خبرتي " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم تلاها الفقرة (13) والتي تنص على " احرص علي اقامة علاقات مع متخصصين في مجال تخصصي

خارج الكلية وكذا خارج الجزائر للاطلاع علي آخر المستجدات في ميدان تخصصي وتبادل الافكار معهم " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.90) وبدرجة تقدير متوسطة، واحتل المرتبة الثالثة الفقرة (10) والتي تنص"تعمل الكلية على تقديم منح دراسة للموظفين وكذا تربصات تدريبية خارج الجزائر" بمتوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري (1,01) وبدرجة تقديرمتوسطة.

في حين كانت المرتبة الرابعة من نصيب الفقرة (7) والتي تنص:" الحضور الدائم والمتواصل للكلية في المؤتمرات وورشات العمل سواء كانت على المستوى الداخلي او الخارجي للجزائر" بمتوسط حسابي (3,06) وبانحراف معياري (1,01) وبدرجة تقديرمتوسطة. اما فيما يتعلق بالفقرة (11) والتي تنص:" تهتم الكلية بالاطلاع على تجارب التعليم الاجنبية الناجحة وتتبناه" فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,93) وبانحراف معياري (1,07) وبدرجة تقديرمتوسطة.اما الفقرة (6) كانت في المرتبة السادسة والتي تنص:" تهتم الكلية بالتعاون والتنسيق مع كليات اخرى في مجالات البحث العلمي والتعليم بما يتيح تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة" بمتوسط حسابي (2,85) وبانحراف معياري (1,08) و بدرجة تقديرمتوسطة. لتاتي الفقرة (9) في المرتبة السابعة والتي تنص:" تعمل الكلية على استضافة بعض المتخصصين من خارج الكلية للاستفادة من خبراتهم" بمتوسط حسابي (2,80) وبانحراف معياري (0,92), وبدرجة تقديرمتوسطة.

اما الفقرة (12) والتي تنص على " تعمل الكلية علي استقطاب اساتذة اجانب للمساعدة علي نقل الممارسات الجديدة وتطوير المهارات " فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.54) وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة تقدير متوسطة.

نلاحظ ان الكلية تبنت نشاط حيازة المعرفة الا انه لم يرقي الي المستوى المطلوب, ويمكن تفسير ذلك الي نقص الاحتكاك بمؤسسات اخري سواء كانت جامعات داخلية اوخارجية, اوحتي مع منظمات اعمال.

السؤال الثالث: : ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير-جامعة الجزائر- لنشاط فلترة المعرفة:

يوضح الجدول رقم (6-9) اهم النتائج:

جدول (6-9):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لنشاط فلترة المعرفة (تهذيب المعرفة) في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	تأخذ الكلية من التجارب الاجنبية الناجحة في ميدان التعليم فقط ما يتوافق والطبيعة التعليمية للكلية	1	2,63	0,94	متوسطة
15	تقوم الكلية بتحديد المهم من المعرفة التي تم الحصول عليها من المصادر الاجنبية ليتم توزيعها داخل الكلية	2	2,50	0,89	متوسطة
14	تستخدم الكلية مدخل التوليفة لتوظيف المعرفة التي تبنتها من خلال ادخال تعديلات جزئية	3	2,46	0,97	منخفضة
المتوسط العام			2,53		متوسطة

من الجدول رقم (6-9), نجد ان مستوى ممارسة الكلية لنشاط فلترة المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة, حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (2,53), حيث تراوح ادنى واعلى مدى للانحراف المعياري لهذا النشاط مابين (0,89-0,97) مما تدل علي اجماع اغلبية افراد العينة علي مستوي ممارسة نشاط فلترة المعرفة.

يبين الجدول (6-9) أن الفقرة (16) والتي تنص على" تاخذ الكلية من التجارب الاجنبية الناجحة في ميدان التعليم فقط ما يتوافق والطبيعة التعليمية للكلية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.63) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاها الفقرة (15) والتي تنص على " تقوم الكلية بتحديد المهم من المعرفة التي تم الحصول عليها من المصادر الاجنبية ليتم توزيعها داخل الكلية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة تقدير متوسطة، اما الفقرة (14) والتي تنص على "تستخدم الكلية مدخل التوليفة لتوظيف المعرفة التي تبنتها من خلال ادخال تعديلات جزئية" فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.46) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير منخفضة.

نلاحظ من النتائج السابقة, ان الكلية تبنت نشاط فلترة المعرفة, الا انه كان بدرجة متوسطة, ويمكن تفسير ذلك بالسياسة التي تتبعها الكلية من خلال تبني الاساليب الجديدة والبرامج الجديدة دون مراعاة البيئة الداخلية للكلية. فيجب مراعاة الانظمة وكذا اساليب العمل بمعني لابد من وضع توليفة مناسبة لبيئة العمل الداخلية, وهذا ما اكده (Ben hassle, 2000), حيث يرى انه لابد من اعادة هيكلة المعرفة الجديدة بما يناسب البيئة الداخلية وفق المراحل التالية:

– تبرير الأفكار الجديدة (التجارب الدولية الناجحة).
– وضع إجراءات وسياسات التبريرمن خلال وضع التوليفات المناسبة للبيئة الداخلية .
– استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
– مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
–الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

السؤال الرابع: : ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير –جامعة الجزائر– لنشاط تدقيق وتخزين المعرفة:

يوضح الجدول رقم (6–10) اهم النتائج:

جدول (6–10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لنشاط تدقيق وتخزين المعرفة في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
21	تعمل الكلية على تطوير قدراتي ومهاراتي من خلال عمل دورات تدريبية	1	2,62	0,93	متوسطة
18	تعمل الكلية على وضع تعديلات للنظام الداخلي بما يتضمن قاعدة البيانات اخذه بعين الاعتبار مدى تلاؤمها مع البرنامج الجديد(المعرفة الجديدة)	2	2,54	0,80	متوسطة
20	تهتم بمراجعة وتقويم الهيكل الاداري للجامعة للتاكيد من ملاءمته لرسالتها واهدافها الجديدة	3	2,45	0,79	متوسطة
19	تعمل الكلية على تجهيز المختبرات والورش باحدث النظم والمعدات والتقنيات المتطورة كاداة لتحديث طرق العمل	4	2,44	0,86	منخفضة
17	عند تبني برنامج جديد (معرفة جديدة) تقوم الكلية بمراجعة نظام العمل القائم.	5	2,35	0,92	منخفضة
24	تعمل الكلية على تخزين وتوثيق المعرفة الجديدة بطريقة تسمح بان تكون متاحة للجميع وفي اي وقت	6	2,29	0,87	منخفضة
23	تتوفر الكلية على وسائل تكنولوجية (قاعدة البيانات) لتوثيق وحفظ المعارف الجديدة والمكتسبة	7	2,25	0,77	منخفضة
25	تعمل الكلية على تخزين معرفة الخبراء على شكل برامج اساليب عمل للرجوع اليها عند الحاجة	8	2,20	0,79	منخفضة
22	تعمل الكلية على استخدام اسلوب المقارنة المرجعية حيث يتم مقارنة ادائها باداء غيرها من الكليات المتفوقة والمميزة	9	2,19	0,86	منخفضة
	المتوسط العام		2,37		منخفضة

من الجدول رقم (6–10), نجد ان مستوى ممارسة الكلية لنشاط تدقيق وتخزين المعرفة يتم بدرجة منخفضة من الممارسة, حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (2,37), حيث تراوح ادنى واعلى مدى للانحراف المعياري لهذا النشاط مابين (0,93-0,77) مما تدل علي اجماع اغلبية افراد العينة علي مستوي ممارسة نشاط تدقيق وتخزين المعرفة .

يبين الجدول (6–10) أن الفقرة (21) والتي تنص على" تعمل الكلية علي تطوير قدراتي ومهاراتي من خلال عمل دورات تدريبية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62) وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاها الفقرة (18) والتي تنص على " تعمل الكلية علي وضع تعديلات للنظام الداخلي بما يتضمن قاعدة البيانات اخذة بعين الاعتبار مدى تلاؤمها مع البرنامج الجديد (المعرفة الجديدة)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.54) وبانحراف معياري (0.80) وبدرجة تقدير متوسطة.

اما الفقرة (20) والتي تنص:" تهتم بمراجعة وتقويم الهيكل الاداري للجامعة للتاكيد من ملاءمته لرسالتها واهدافها الجديدة " جاءت في المرتبة الثالثة , بمتوسط حسابي (2,45) وبانحراف معياري (0,79), بدرجة تقدير متوسطة.في حين كانت الفقرة (19) في المرتبة الرابعة والتي تنص:" تعمل الكلية على تجهيز المختبرات والورش باحدث النظم والمعدات والتقنيات المتطورة كاداة لتحديث طرق العمل " بمتوسط حسابي (2,44) وبانحراف معياري (0,86), بدرجة تقديرمنخفضة. كما احتلت الفقرة (17) المرتبة الخامسة والتي تنص:" عند تبني برنامج جديد (معرفة جديدة) تقوم الكلية بمراجعة نظام العمل القائم " بمتوسط حسابي (2,35) وبانحراف معياري (0,92) بدرجة تقديرمنخفضة.

فيما يتعلق بالفقرة (24) والتي تنص:" تعمل الكلية على تخزين وتوثيق المعرفة الجديدة بطريقة تسمح بان تكون متاحة للجميع وفي اي وقت ", احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,29) وبانحراف معياري (0,87) بدرجة تقديرمنخفضة. اما المرتبة السابعة فقد ألت الي الفقرة (23) والتي تنص:" تتوفر الكلية على وسائل تكنولوجية (قاعدة البيانات) لتوثيق وحفظ المعارف الجديدة والمكتسبة ", بمتوسط حسابي (2,25) وبانحراف معياري (0,77) وبدرجة تقدير منخفضة. في حين احتلت الفقرة (25) المرتبة الثامنة واتي تنص:" تعمل الكلية على تخزين معرفة الخبراء على شكل برامج اساليب عمل للرجوع اليها عند الحاجة" ", بمتوسط حسابي (2,20) وبانحراف معياري (0,79) وبدرجة تقدير منخفضة.

اما الفقرة (22) والتي تنص على " تعمل الكلية علي استخدام اسلوب المقارنة المرجعية حيث يتم مقارنة ادائها باداء غيرها من الكليات المتفوقة والمتميزة " فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.19) وبانحراف معياري (0,86) وبدرجة تقدير منخفضة.

من النتائج السابقة, تبين ان درجة ممارسة نشاط تدقيق وتخزين المعرفة لم يرقي ابدا الي المستوى المطلوب,فقد كانت درجة ممارسته ضعيفة على الرغم من اهمية هذا النشاط, فقد كانت النتائج مخالفة تماما لما توصلت اليه دراسة (الخليلي, 2006). وبالتالي يمكن ارجاع السبب في ذلك الي حداثة هذا المفهوم من جهة, ومن جهة اخري لازالت الكلية تعتمد علي الوسائل التقليدية في تخزين البيانات والدليل علي ذلك انخفاض قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (23 و 24). كما نلاحظ نقص التدريب في الكلية, فقد شددت الكثير من الدراسات (Claude ,2002) , (Cestejon ,2002), (Brelade,S, & Harman , 2002) علي اهمية التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنه ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة ، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط موازٍ لإمتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب ، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

السؤال الخامس: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير-جامعة الجزائر- لنشاط نشر وتطبيق المعرفة:

يوضح الجدول رقم (6-11) اهم النتائج:

جدول (6-11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لنشاط نشر وتطبيق المعرفة في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
29	أفضل عمل دورات تدريبية لي لتطوير وتحسين مهاراتي في التعامل واستخدام تكنولوجيا المعلومات	1	3,85	1,03	مرتفعة
36	احرص على تطبيق الاساليب التي تم تدريبي عليها	2	3,76	0,83	مرتفعة
33	أفضل الاحتكاك المباشر وغير الرسمي مع زملائي	3	3,63	1,02	مرتفعة
31	أتبني مفهوم"الصداقة المعرفية" التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة	4	3,49	0,95	متوسطة
30	اخصص بعض الوقت للتحدث عن امور العمل مع زملائي وكذا اتبادل معهم الافكار، الاراء، والمعلومات	5	3,38	0,87	متوسطة
28	اجد صعوبة في استخدام الحاسوب وتكنولوجية المعلومات	6	2,94	1,30	متوسطة
34	تعمل الكلية على تطوير اسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل لتدعيم التبادل المعرفي.	7	2,64	0,83	متوسطة
32	تتبنى الكلية عملية تغيير في اساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية واشاعتها في الكلية	8	2,60	0,90	متوسطة
35	تعمل الكلية على ادماج المعرفة الجديدة ضمن مخطط الاداء	9	2,45	0,84	منخفضة
37	تقوم الكلية بمراقبة مدى تنفيذ اجراءات العمل الجديدة باتباع اجراءات التدقيق الداخلي.	10	2,40	0,78	منخفضة
26	تحتوى قاعدة بيانات الكلية على الاسماء جميع اصحاب الخبرة من الاساتذة للاستفادة منهم	11	2,39	0,86	منخفضة
27	تتبنى الكلية الأساليب والبرامج الالكترونية لتسهيل تدفق المعرفة كاعتماد شبكة انترنت داخلية	12	2,16	0,97	منخفضة
المتوسط العام			2,97		متوسطة

من الجدول رقم (6-11), نجد ان مستوى ممارسة الكلية لنشاط نشر وتطبيق المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة, حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (2,97), حيث تراوح ادنى واعلى مدى للانحراف المعياري لهذا النشاط مابين (0,78-1,30) مما تدل علي اجماع اغلبية افراد العينة علي مستوي ممارسة نشاط نشر وتطبيق المعرفة.

يبين الجدول (6-11) أن الفقرة (29) والتي تنص على" افضل عمل دورات تدريبية لي لتطوير وتحسين مهاراتي في التعامل واستخدام تكنولوجيا المعلومات " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (1,03) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم تلاها الفقرة(36) والتي تنص على " احرص علي تطبيق الاساليب التي تم تدريبي عليها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقدير مرتفعة،في حين احتلت الفقرة (33) المرتبة الثالثة, والتي تنص:" أفضل الاحتكاك المباشر وغير الرسمي مع زملائي" بمتوسط حسابي (3,63), وبانحراف معياري (1,02), وبدرجة تقدير

مرتفعة.جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة(31), والتي تنص:" أتبني مفهوم"الصداقة المعرفية" التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة", بمتوسط حسابي (3,49) وبانحراف معياري (0,95) وبدرجة تقدير متوسطة.كما نجد ان الفقرة (30), والتي تنص:" اخصص بعض الوقت للتحدث عن امور العمل مع زملائي وكذا اتبادل معهم الافكار، الاراء، والمعلومات",احتلت المرتبة الخامسة, بمتوسط حسابي (3,38) وبانحراف معياري (0,87) وبدرجة تقدير متوسطة.وفيما يتعلق بالفقرة(28) والتي تنص:" احد صعوبة في استخدام الحاسوب وتكنولوجية المعلومات", احتلت المرتبة السادسة, بمتوسط حسابي (2,94) وبانحراف معياري (1,30) وبدرجة تقدير متوسطة.اما الفقرة (34) والتي تنص:" "تعمل الكلية على تطوير اسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل لتدعيم التبادل المعرفي",فقد احتلت المرتبة السابعة, بمتوسط حسابي (2,64) وبانحراف معياري (0,83) وبدرجة تقدير متوسطة.كما احتلت الفقرة (32) المرتبة الثامنة,والتي تنص :" تتبني الكلية عملية تغيير في اساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية واشاعتها في الكلية", بمتوسط حسابي (2,60) وبانحراف معياري (0,90) وبدرجة تقدير متوسطة. في حين كانت الفقرة (35) في المرتبة التاسعة,والتي تنص:" تعمل الكلية على اندماج المعرفة الجديدة ضمن مخطط الاداء" بمتوسط حسابي (2,45) وبانحراف معياري (0,84) وبدرجة تقدير منخفضة. اما الفقرة (37) احتلت المرتبة العاشرة,والتي تنص:" تقوم الكلية بمراقبة مدى تنفيذ اجراءات العمل الجديدة باتباع اجراءات التدقيق الداخلي بمتوسط حسابي (2,40) وبانحراف معياري (0,78) وبدرجة تقدير منخفضة. في حين جاءت الفقرة(26) في المرتبة الحادي عشر, والتي تنص:" تحتوى قاعدة بيانات الكلية على الاسماء جميع اصحاب الخبرة من الاساتذة للاستفادة منهم" بمتوسط حسابي (2,39) وبانحراف معياري (0,86) وبدرجة تقدير منخفضة.

اما الفقرة (27) والتي تنص على " تتبني الكلية الاساليب والبرامج الالكترونية لتسهيل تدفق المعرفة كاعتماد شبكة انترنت داخلية " فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.16) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير منخفضة.

من النتائج السابقة تبين على الرغم من تبني نشاط نشر وتطبيق المعرفة, الا انه لم يرقي الي المستوي المطلوب,وقد يرجع هذا الي حداثة تبني هذا المفهوم في الكلية,كما ان نقص التجهيزات التكنولوجية والتي ظهرت في النتائج السابقة (عدم تبني الكلية للاساليب والبرامج

الالكترونية لتسهيل تدفق المعرفة كشبكة انترنت داخلية) اثرت سلبا على درجة ممارسة هذا النشاط.

فقد اكد الكثير من الباحثين (Matmati , 2004), (Bendi , 2004) في هذا المجال علي ان أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة ، هي إستيقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنيت أي شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته ومن الطبيعي أن تلعب الإجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات عير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال.

السؤال السادس: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير-جامعة الجزائر- لنشاط تقاسم ومشاركة المعرفة:

يوضح الجدول رقم (6-12) اهم النتائج:

جدول (6-12):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لنشاط تقاسم ومشاركة المعرفة في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
40	أتمتع بالدافعية للانخراط في نشاط معرفي ومشاركة الاخرين معارفي الخاصة	1	3,44	1,04	متوسطة
38	تشجيع الكلية مبدأ الثقة المتبادلة لتعزيز تقاسم المعرفة	2	2,70	0,85	متوسطة
39	تعمل الكلية على تكوين ثقافة داخلية لمساندة التعاون بين الأساتذة	3	2,58	0,93	متوسطة
41	تتوفر الكلية على حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة	4	2,40	0,93	منخفضة
42	يتم تقييم ومكافأة الفرد على اساس مساهمته المعرفية خاصة تبادل وتقاسم المعرفة	5	2,26	0,86	منخفضة
	المتوسط العام		2,68		متوسطة

من الجدول رقم (6-12), نجد ان مستوى ممارسة الكلية لنشاط تقاسم ومشاركة المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة, حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (2,68),

حيث تراوح ادنى واعلى مدى للانحراف المعياري لهذا النشاط مابين (0,85-1,04) مما تدل علي اجماع اغلبية افراد العينةعلى مستوي ممارسة نشاط تقاسم ومشاركة المعرفة.

يبين الجدول (6–12) أن الفقرة (40) والتي تنص على" اتمتع بالدافعية للانخراط في نشاط معرفي ومشاركة الاخرين معارفي الخاصة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاها الفقرة (38) والتي تنص على " تشجع الكلية مبدأ الثقة المتبادلة لتعزيز تقاسم المعرفة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة (39) المرتبة الثالثة, والتي تنص:" تعمل الكلية على تكوين ثقافة داخلية لمساندة التعاون بين الأساتذة", بمتوسط حسابي(2,58) وبانحراف معياري (0,93) وبدرجة تقدير متوسطة.في حين نجد الفقرة(41) في المرتبة الرابعة ,والتي تنص:" تتوفر الكلية على حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة",بمتوسط حسابي (2,40) وبانحراف معياري (0,93) وبدرجة تقدير منخفضة.

اما الفقرة (42) والتي تنص على " يتم تقييم ومكافاة الفرد علي اساس مساهمته المعرفية خاصة تبادل وتقاسم المعرفة " فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.26) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير منخفضة.

من النتائج السابقة, تبين ان درجة ممارسة نشاط تقاسم ومشاركة المعرفة في الكلية كان بدرجة متوسطة, فهو لم يرقى الى المستوى المطلوب ويمكن ان يرجع السبب الى قلة انتاج البحث المشترك, عدم وجود ندوات تناقش أمورمشتركة بين الاساتذة, عدم تكوين لجان مشتركة بين الاقسام لمناقشة رسائل الماجستيروالدكتوراه, عدم وجود حوافز تكافئ تقاسم ومشاركة المعرفة. فقد اكدت دراسة كل من (Cloude, 2002), (Anciaux, 1996), ان سر نجاح ادارة المعرفة يكمن في تأمين البيئة المناسبة التى تساعد الفرد على اظهار كل ما لديه من ابداعات وزيادة قدرته على مشاركة الاخرين افكاره,بغرض بناء ثقافة المشاركة بالمعرفة(Knowledge-Sharing Culture).

السؤال السابع: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير–جامعة الجزائر– لنشاط مجتمع الممارسة للمعرفة:

يوضح الجدول رقم (6–13) اهم النتائج:

جدول (6-13):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لنشاط تشجيع قيام مجتمع ممارسة المعرفة في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
43	تشجيع الكلية قيام جماعات / تجمعات الممارسة من نفس التخصص وتوفر لها ما يلزم من موارد ودعم	1	2,50	1,03	متوسطة
44	تشجيع الكلية هذه الجماعات على عقد لقاءات تعليمية او مؤتمرات التي تساعدها في تبادل المعرفة والمشاركة فيها	2	2,42	0,94	منخفضة
45	تحرص الكلية على احتكاك تلك الجماعات مع جماعات خارجية اخرى من اجل استعراض افكار الاخرين والاستفادة	3	2,31	0,87	منخفضة
المتوسط العام			2,41		منخفضة

من الجدول رقم (6-13)، نجد ان مستوى ممارسة الكلية لنشاط تشجيع قيام مجتمع ممارسة المعرفة يتم بدرجة منخفضة من الممارسة،حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (2,41)، حيث تراوح ادنى واعلى مدى للانحراف المعياري لهذا النشاط مابين (-0,87 1,03) مما تدل على اجماع اغلبية افراد العينة علي مستوي ممارسة تشجيع قيام مجتمع ممارسة المعرفة.

يبين الجدول (6-13) أن الفقرة (43) والتي تنص على" تشجع الكلية قيام جماعات/تجمعات الممارسة من نفس التخصص وتوفر لها ما يلزم من موارد ودعم " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاها الفقرة (44) والتي تنص على " تشجع الكلية هذه الجماعات علي عقد لقاءات تعليمية،او مؤتمرات التي تساعدها في تبادل المعرفة والمشاركة فيها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.42) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة (45) والتي تنص على " تحرص الكلية علي احتكاك تلك الجماعات مع جماعات خارجية اخرى من اجل استعراض افكار الآخرين والاستفادة منها " فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.31) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة تقدير منخفضة.

نلاحظ من النتائج السابقة، ان نشاط تشجيع تشكيل مجتمع الممارسة لم يرقى الي المستوي المطلوب، وهذا يتنافي تماما مع النتائج التي توصلت اليها الكثير من الدراسات(Durand,2000)، (Arabi, 2004)، (Cloude, 2002) على اهمية هذا النشاط

في تفعيل وتسريع عملية الابداع المعرفي من خلال الاحتكاك المباشر للافراد داخل وخارج العمل, سواء كان هذا في اطار رسمي او غير رسمي.

السؤال الثامن: ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التيسير-جامعة الجزائـــر- لانشطة استراتيجية ادارة للمعرفة:

يوضح الجدول رقم (6-14) اهم النتائج:

جدول (6-14):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لانشطة استراتيجية ادارة المعرفة في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
51	تعمل الكلية بالتنسيق مع جهات حكومية كوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على رسم وتحديد اهداف متوسطة وطويلة الاجل لتفعيل عملية البحث العلمي القائم على اكتساب المعرفة	1	2,93	1,1	متوسطة
50	توطين علاقات فعالة مع المنظومات ذات العلاقة بادارة المعرفة كمراكز البحث العلمي، الجامعات الاخري .	2	2,86	1,08	متوسطة
46	تهتم الكلية بمناخ العمل الذي يشجع على تقديم افكار جديدة كتشجيع سياسة الباب المفتوح	3	2,68	1,05	متوسطة
47	تنمية سبل التفاعل بين اعضاء هيئة التدريس من خلال تعزيز الاتصال بغية تحديث الرصيد المعرفي وضمان انتشارها بينهم	4	2,48	0,94	منخفضة
49	التركيز على سرعة تدفق ونشر المعرفة وذلك من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة	5	2,27	0,88	منخفضة
48	تدريب أعضاء هيئة التدريس من خلال تعزيز الاتصال بغية تحديث الرصيد المعرفي وضمان انتشارها بينهم	6	2,19	0,97	منخفضة
	المتوسط العام		2,57		متوسطة

من الجدول رقم (6-14), نجد ان مستوى ممارسة الكلية لانشطة استراتيجية ادارة المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة,حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (2,57), حيث تراوح ادنى واعلى مدى للانحراف المعياري لهذا النشاط مابين (1,1-0,88) مما تدل علي اجماع اغلبية افراد العينة علي مستوي ممارسة انشطة استراتيجية ادارة المعرفة.

يبين الجدول (6-14) أن الفقرة (51) والتي تنص على" تعمل الكلية بالتنسيق مع جهات حكومية كوزارة التعليم العالي والبحث العلمي علي رسم وتحديد اهداف متوسطة وطويلة الاجل لتفعيل عملية البحث العلمي القائم علي اكتساب المعرفة " قد احتلت المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (2.93) وبانحراف معياري (1.1) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاها الفقرة(50) والتي تنص على " توطين علاقات فعالة مع المنظومات ذات العلاقة بادارة المعرفة كمراكز البحث العلمي,الجامعات الاخرى " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.86) وبانحراف معياري (1.08) وبدرجة تقدير متوسطة.في حين نجد ان الفقرة (46) والتي تنص:" تهتم الكلية بمناخ العمل الذي يشجع على تقديم افكار جديدة كتشجيع سياسة الباب المفتوح" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,68) وبانحراف معياري (1,05) وبدرجة تقدير متوسطة.

اما فيما يتعلق بالفقرة (47) والتي تنص:" تنمية سبل التفاعل بين اعضاء هيئة التدريس من خلال تعزيز الاتصال بغية تحديث الرصيد المعرفي وضمان انتشارها بينهم", فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,48) وبانحراف معياري (0,94) وبدرجة تقدير ممنخفضة.وقد احتلت الفقرة (49) والتي تنص:" التركيز على سرعة تدفق ونشر المعرفة وذلك من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة", المرتبة الخامسة, بمتوسط حسابي (2,27) وبانحراف معياري (0,88) وبدرجة تقدير منخفضة.

اما الفقرة (48) والتي تنص على"تدريب اعضاء هيئة التدريس علي استخدام وسائل العرض والبرمجيات الحديثة في التدريس" فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.19) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير منخفضة.

من النتائج السابقة , نستطيع القول ان الكلية استطاعت وبنسبة متوسطة تبني استراتيجية لادارة المعرفة, فلا غرابة في ذلك, نظرا الي حداثة هذا المفهوم في الكلية كما سبق التطرق اليه, فاغلب الدراسات (Wiig, 1997), (Zack, 1999) , (Haggie and Kingston, 2003) تؤكد علي ضرورة تبني رؤية استراتيجية تعمل علي ادارة المعارف والخبرات بطريقة تضمن تحقيق مستوى الاداء من عمليات ادارة المعرفة.

بعد الاجابة على الاسئلة الفرعية للدراسة والتى تمثلت فى معرفة درجة ممارسة مختلف انشطة ادارة المعرفة من قبل الكلية, يمكن لنا الآن من الاجابة على السؤال الرئيسي والمتمثل في "ما مدى ممارسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لانشطة ادارة المعرفة":

جدول رقم (6-15):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لانشطةادارة المعرفة في الكلية:

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
2	حيازة المعرفة	1	3,06	متوسطة
5	نشر وتطبيق المعرفة	2	2,97	متوسطة
6	تقاسم ومشاركة المعرفة	3	2,68	متوسطة
8	استراتيجية ادارة المعرفة	4	2,57	متوسطة
1	انشاء المعرفة	5	2,55	متوسطة
3	فلترة المعرفة	6	2,53	متوسطة
7	قيام مجتمعات ممارسة المعرفة	7	2,41	منخفضة
4	تدقيق وتخزين المعرفة	8	2,37	منخفضة
	المتوسط العام		2,64	متوسطة

من الجدول رقم (6-15), نجد ان مستوى ممارسة الكلية لانشطة ادارة المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة, حيث قدر المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط (2,64).

يبين الجدول (6-15) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.37 – 3.06) وبدرجة تقدير تراوحت بين منخفضة ومتوسطة. حيث جاء نشاط (حيازة المعرفة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.06) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه نشاط نشر وتطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.97) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء نشاط تقاسم ومشاركة المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,68) وبدرجة تقدير متوسطة.

احتل نشاط استراتيجيات ادارة المعرفة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,57) وبدرجة تقدير متوسطة,في حين نجد نشاط انشاء المعرفة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,55) وبدرجة تقدير متوسطة. اما نشاط فلترة المعرفة,احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,53) وبدرجة تقدير متوسطة. وجاء في المرتبة السابعة نشاط تشجيع تشكيل مجتمع الممارسة بمتوسط حسابي (2,41) وبدرجة تقديرمنخفضة.

اما نشاط التدقيق والتخزين المعرفي فقد جاء في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.37) وبدرجة تقدير منخفضة.

من النتائج السابقة, تبين ان مستوى ممارسة انشطة ادارة المعرفة في الكلية كان بدرجة متوسطة, وعليه لم يرقى الي المستوي المطلوب, ولا غرابة في النتائج المتوصل اليها, باعتبار ان هذا المجال حديث النشاة في الكلية بشكل خاص, وفي الجزائر بشكل عام, وعليه يجب

الاهتمام بتلك الجوانب التي تعمل على تعزيز ودعم انشطة ادارة المعرفة المشار اليها في هذا التحليل, والتغلب على الصعوبات التى تحول دون ارتقائها الى المستوى المطلوب.

6-4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى:" توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين مختلف انشطة ادارة المعرفة".

تم استخدام اختبار معاملات بيرسون لاختبار هذه الفرضية, حيث نجد من مطالعتنا لنتائج الاختبار في الجدول رقم (6-15):

جدول رقم (6-15):

اختبار بيرسون لارتباط انشطة ادارة المعرفة:

اسم النشاط	خلق المعرفة	تدقيق وتخزين المعرفة	نشر وتطبيق المعرفة	تقاسم المعرفة	حيازة المعرفة	فلترة المعرفة	مجتمع الممارسة	استراتيجية ادارة المعرفة
خلق المعرفة (p)	– –							
تدقيق وتخزين المعرفة (P)	0.650*** 0,000	– –						
نشروتطبيف المعرفة (p)	0.144*** 0.000	0.359*** 0.000	– –					
تقاسم المعرفة (p)	0.517*** 0.000	0.470*** 0.000	0.571*** 0.000	– –				
حيازة المعرفة (P)	0.377*** 0,000	0.350*** 0,000	0.394*** 0,000	0.606*** 0,000	– –			
فلترة المعرفة (P)	0.466*** 0.000	0.526*** 0.000	0.424*** 0.000	0.547*** 0.000	0.508*** 0.000	– –		
مجتمع الممارسة (P)	0.496*** 0.000	0.459*** 0.000	0.186 0.053	0.410*** 0.000	0.475*** 0.000	0.586*** 0.000	– –	
استراتيجية ادارة المعرفة (P)	0.580*** 0.000	0.573*** 0.000	0.530*** 0.000	0.574*** 0.000	0.554*** 0.000	0.698*** 0.000	0.593*** 0,000	– –

***ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$).

من النتائج المبينة في الجدول اعلاه, نجد ان العلاقة الوحيدة الغير دالة احصائيا وهي العلاقة التى تربط نشاط تقاسم ومشاركة المعرفة مع نشاط تشجيع قيام مجتمعات الممارسة, فهذه العلاقة غير دالة احصائيا عند درجة معنوية (0.05≥α) لان قيمة (P=0,053) كانت اكبر من (o,o5) مستوى الدلالة الاحصائية كما ان معامل الارتباط كان (0,186).

ما عدا ذلك كل الانشطة ذات علاقة ارتباطية طردية ايجابية وقوية بين مختلف انشطة ادارة المعرفة, حيث ان جميع معاملات الارتباط كانت موجبة. الا ان من الملاحظات الاولية للنتائج تبين ان هناك تفاوت في درجة الارتباط بين الانشطة, كما ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجية ادارة المعرفة وانشطة ادارة المعرفة.

نلاحظ انه احتل نشاط فلترة المعرفة المرتبة الاولى من حيث درجة ارتباطه مع نشاط استراتيجية ادارة المعرفة بمعامل ارتباط قدر (0,698) وهو دال احصائياعند مستوى دلالة (0.001≥α). اما نشاط تشجيع مجتمعات الممارسة فقد احتل الرتبة الثانية من حيث درجة ارتباطه مع استراتيجية ادارة المعرفة بمعامل ارتباط (0,593) وهو دال احصائيا عند مستوي (0.001≥α), في حين نجد النشاط انشاء المعرفة احتل المرتبة الثالثة من حيث درجة ارتباطه مع نشاط استراتيجية ادارة المعرفة بمعامل ارتباط قدر (0,580) وهو دال احصائياعند مستوى دلالة (0.001≥α). احتل المرتبة الرابعة تقاسم ومشاركة المعرفة من حيث درجة ارتباطه مع نشاط استراتيجية ادارة المعرفة بمعامل ارتباط قدر (0,574) وهو دال احصائياعند مستوى دلالة (0.001≥α). وقد احتل المرتبة الخامسة النشاط تدقيق وتخزين المعرفة من حيث درجة ارتباطه مع نشاط استراتيجية ادارة المعرفة بمعامل ارتباط قدر (o,573) وهو دال احصائياعند مستوى دلالة (0.001≥α). ونجد نشاط حيازة المعرفة في المرتبة السادسة من حيث درجة ارتباطه مع نشاط استراتيجية ادارة المعرفة بمعامل ارتباط قدر (0,554) وهو دال احصائياعند مستوى دلالة (0.001≥α). اما فيم يتعلق بنشاط نشر وتطبيق المعرفة احتل المرتبة السابعة من حيث درجة ارتباطه مع نشاط استراتيجية ادارة المعرفة بمعامل ارتباط قدر (0,530) وهو دال احصائياعند مستوى دلالة (0.001≥α).

من النتائج المبينة سابقا, نلاحظ ان انشطة ادارة المعرفة مرتبطة فيما بينها, وهذا دليل قاطع على تكامل وتداخل انشطة ادارة المعرفة مع بعضها البعض.وهذا ما اكدته الكثير من الدراسات فى هذا المجال (Claude, 2002), (Turban, 2008), ان تداخل انشطة ادارة

المعرفة يعتبر بمثابة نقطة القوة (Power) لمنظمات الاعمال الحالية, فبواسطتها يمكن تميز منظمة عن منظمة اخرى.

الفرضية الثانية:

"لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للجنس على درجة ممارسة الاساتذة في الكلية لانشطة ادارة المعرفة":

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لاختبار اثر متغير الجنس على درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة, كما موضح في الجدول رقم (6-17):

جدول رقم (6-17):

اختبار (Mann-Whitney) لاثر متغير الجنس علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة :

المتغير	الجنس		U VALUE درجة الحرية=1	مستوى الدلالة(P)
	ذكر	انثى		
درجةممارسة انشطةادارة المعرفة	55.46	52.88	1295,0	*0.679

*غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α=<0.05).

يوضح الجدول رقم (6-17) انه لا وجود لتاثير ذو دلالة احصائية لمتغيرالجنس على درجة ممارسة الاساتذة لانشطة ادارة المعرفة , فقد بينت النتائج ان قيمة (P) كانت اكبر من مستوى الدلالة (0.05), بالتالي فان ممارسة انشطة ادارة المعرفة لا تتاثر بمتغير الجنس وانما يعزي الي عوامل اخري.

الفرضية الثالثة:

"لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغير العمرعلى درجة ممارسة الاساتذة في الكلية لانشطة ادارة المعرفة":

تم استخدام كروكسال وليس (kruskal-Wallis) لاختبار هذه الفرضية, والجدول رقم (6-18) يبين ذلك:

جدول رقم (6-18):

اختبار (kruskal-Wallis) لاثر متغيرالعمر علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة في الكلية:

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار(N)	مربع كاي X^2	مستوى الدلالة P
العمر	اقل من 30 سنة	60.79	17	2.412	*0.491
	30-39 سنة	49.75	32		
	40-49 سنة	58.92	32		
	50 سنة اكبر	50.93	27		

*غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (α=<0.05).

من الجدول رقم (6-18), نلاحظ ان درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة لا يتاثر بمتغير العمر,وهذا مابينته النتائج, حيث ان قيمة (P) كانت اكبر من قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0,05), بمعنى اخر لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغير العمر على درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة, وبالتالي مستوى ممارسة انشطة ادارة المعرفة لا يرتبط بزيادة او نقص السن للافراد.

الفرضية الرابعة: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغير المؤهل العلمي على درجة ممارسة الاساتذة في الكلية لانشطة ادارة المعرفة":

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لاختبار اثر المؤهل العلمي علي اثر ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة داخل الكلية,وهذا موضح في الجدول رقم (6-19):

جدول رقم (6-19):

اختبار (Mann-Whitney) لاثر متغير المؤهل العلمي علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة:

المتغير	المؤهل العلمي		U VALUE درجة الحرية=1	مستوى الدلالة(P)
	ماجستير(N=61)	دكتوراه (N=47)		
درجةممارسة انشطةادارة المعرفة	57,66	50,39	1240,5	*0,232

*غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (α=<0.05).

من الجدول رقم (6–19) نجد انه لايوجد تاثير لمتغير المؤهل العلمي علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة, وهذا ما اكدته نتائج الجدول اعلاه حيث ان قيمة (P) كانت اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0,05), بمعني اخر ان درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة في الكلية لا تتاثر بمتغير المؤهل العلمي, كما لا يمكن القول ان درجة ممارسة هذه الانشطة تزداد بزيادة المؤهل العلمي.

الفرضية الخامسة: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الخبرة على درجة ممارسة الاساتذة في الكلية لانشطة ادارة المعرفة".

تم استخدام كروكسال وليس (kruskal-Wallis) لاختبار اثر الخبرة علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة داخل الكلية , وهذا مبين في الجدول رقم (6–20):

جدول رقم (6–20):

اختبار كروسكال وليس (kruskal-Wallis) لاثر متغير الخبرة علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة:

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار(N)	مربع كاي X^2	مستوى الدلالة P
الخبرة	5 سنوات فاقل	53,82	25	1,603	*0,659
	6– 10سنوات	54,37	27		
	11–15 سنوات	61,17	23		
	16 سنة فاكبر	50,47	33		

*غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (α=<0.05).

من نتائج الجدول رقم (6–20) , نجد ان قيمة (P) اكبر من مستوي الدلالة الاحصائية (0,05) , وعليه فانه لا يوجد تاثير لمتغير الخبرة علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة داخل الكلية, بمعني اخر لا يمكن ان ترتبط درجة ممارسة الانشطة بزيادة او نقص عدد سنوات الخدمة.

الفرضية السادسة: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الوظيفة على درجة ممارسة الاساتذة في الكلية لانشطة ادارة المعرفة".

تم استخدام اختبار كروسكال وليس (kruskal-Wallis), لاختبار اثر متغير السلم الوظيفي علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة, وهذا موضح في الجدول رقم (6-21):

جدول رفم (6-21):

اختبار كروسكال وليس (kruskal-Wallis) لاثر متغير السلم الوظيفي علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة:

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار(N)	مربع كاي X^2	مستوى الدلالة P
الوظيفة	استاذ معيد	82,67	3	4,959	*0,292
	استاذ مساعد	53,29	29		
	استاذ مكلف بالدروس	59,56	36		
	استاذ محاضر	47,40	29		
	استاذ التعليم العالي	52,18	11		

*غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (α=<0.05).

من نتائج الجدول رقم (6-21), نجد ان قيمة (P) اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0,05) وبالتالي لا وجود لاثر ذو دلالة احصائية (معنوية) لمتغير الرتبة (الوظيفة) علي درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة من طرف الاساتذة داخل الكلية, وعليه هذه الاخيرة لا تتاثر بزيادة او نقص السلم الوظيفي, وانما يمكن ان ترجع الي عوامل اخري كالبيئة الداخلية للكلية او الى مقومات اخرى.

5-6 عرض النتائج:

بعد تحليل ومناقشة خصائص عينة الدراسة واسئلة الدراسة, خلصت الباحثة الى النتائج التالية:

1- اغلبية الاساتذة في الكلية هم من الذكوربنسبة مئوية قدرت (63%) , بالمقابل بلغت نسبة الاناث (37%) .

2- تتراوح اعمار الاساتذة في الكلية بين (30-39) و(40-49) , حيث بلغت نسبتهم (29,6%) بالتساوي.

3- ان ما نسبته (56,5%) من الاساتذة في الكلية هم من حملة الماجستير في حين بلغت نسبة حملة الدكتوراه (43,5%), هذا ما يفسر المستوى و المؤهلات العلمية العالية لاعضاء هيئة التدريس بالكلية.

4- تزيد خبرة اغلبية اساتذة الكلية عن (16 سنة فاكثر) حيث قدرت نسبتهم (30.6%), يليه الاساتذة الذين تتراوح خبرتهم بين (6-10 سنوات) حيث قدرت نسبتهم (25,0%), ويلي ذلك الاساتذة الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات وبنسبة مئوية قدرت (23,1%), واخيرا الذين تتراوح خبرتهم ما بين (11-15سنوات) حيث قدرت نسبتهم (21,3%).

5- معظم الاساتذة فى الكلية هم من رتبة استاذ مكلف بالدروس بنسبة بلغت (33,3%), فى حين كانت المرتبة الاخيرة لرتبة استاذ معيد بنسبة (2,8%), للتذكير ان الفرق بين الرتب يرجع الى سنوات الخدمة و الابحاث المنشورة من قبل الاستاذ, ما يمكن ملاحظته ان الكلية تتمتع بكفاءة عالية من المؤهلات.

6- من تحليل النتائج تبين ان درجة ممارسة نشاط خلق المعرفة في الكلية كانت متوسطة , حيث قدر المتوسط الحسابي (2,55), وهذا يرجع الى حداثة تبنى مفهوم ادارة المعرفة في الكلية.

7- لم يرقى نشاط التدقيق والتخزين المعرفي في الكلية المستوى المطلوب من حيث درجة الممارسة, حيث كان مستوى هذا الاخير ضعيف, بمتوسط حسابي بلغ (2,37). وقد يرجع هذا الى اهمال ادرة الكلية لاهمية هذا النشاط من جهة ومن جهة اخرى يمكن ان يكون السبب في ذلك راجع الى قلة توفر الوسائل التكنولوجية المساعدة على حفظ المعارف الجديدة والمكتسبة وهذا ما يؤدي الى استخدام الطرق التقليدية في هذا المجال.

8- درجة ممارسة نشاط نشر وتطبيق المعرفة في الكلية متوسطة , فقد قدر المتوسط الحسابي (2,97), ويمكن ان يرجع ذلك الى نقص الاساليب والبرامج الاكترونية لتسهيل تدفق وتوزيع المعارف.

9- درجة ممارسة نشاط تقاسم ومشاركة المعرفة في الكلية متوسطة, فقد قدر المتوسط الحسابي (2,68), وهذا يرجع الى الى قلة انتاج البحوث المشتركة بين الاساتذة, عدم وجود حوافز تكافئ عملية تقاسم ومشاركة الاساتذة للمعرفة.

10- درجة ممارسة نشاط حيازة المعرفة في الكلية متوسطة ,فقد قدر المتوسط الحسابي (3,06), قد يعزى السبب فى ذلك الى نقص الاحتكاك بمؤسسات اخرى سواء كانت جامعات داخلية او خارجية او حتى مع منظمات الاعمال.

11- درجة ممارسة نشاط فلترة المعرفة في الكلية متوسطة, فقد قدر المتوسط الحسابي (2,53), ويرجع هذا الى السياسة التى تتبعها الكلية من خلال تبني الاساليب الجديدة بدون مراعاة البيئة الداخلية للكلية.

12- لم يرقى نشاط تشجيع قيام مجتمع الممارسة في الكلية المستوى المطلوب, فقد كانت درجة ممارسته ضعيفة, بمتوسط حسابي بلغ (2,41), يمكن ترجيح هذا المستوى الى عدم توفير البيئة المناسبة التي تساعد على احتكاك الافراد داخل الكلية.

13- يمكن القول انه استطاعت الكلية وبدرجة متوسطة تبني وتوظيف استراتيجية للمعرفة ضمن الاستراتيجية العامة للكلية عن طريق انظمة تهتم بالتفاعل بين الجهود المعرفية الفردية والتي بدورها تغذي الجهود المعرفية الجماعية , و تعمل على تهيئة بيئة العمل الجماعي .

14- من خلال النتائج السابقة تبين ان درجة ممارسة انشطة ادارة المعرفة في الكلية كان بدرجة متوسطة, فقد بينت النتائج أن مستوى ممارسة أغلبية نشاطات ادارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة باستثناء نشاط تدقيق وتخزين المعرفة ونشاط تشكيل مجتمعات ممارسة المعرفة والتى كانت درجة ممارستهما ضعيفة. ولا غرابة فى النتائج المتوصل اليها لان مفهوم ادارة المعرفة لازال حديث النشأة فى الكلية.

15- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مختلف انشطة ادارة المعرفة داخل الكلية, وهذا يدل على تكامل انشطة ادارة المعرفة وتداخلها مع بعضها البعض, فقد اظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين مختلف أنشطة ادارة المعرفة كانت موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α=>0.001), باستثناء نشاط نشر وتطبيق المعرفة ونشاط تشكيل

مجتمعات ممارسة المعرفة, حيث كانت العلاقة بينهما غير دالة احصائيا عند مستوى (α=<0.05), فقد كانت مستوى الدلالة الاحصائية (P =0.053).

16- اشارت الدراسة الى عدم وجود أي أثر للعوامل الوظيفية و الشخصية (الجنس , العمر, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة, الرتبة) على درجة ممارسة أنشطة ادارة المعرفة في الكلية, يمكن أن يرجع السبب فى ذلك الى خصوصية المجتمع المدروس, وهذا نظرا لتميزه بالمؤهلات العلمية العالية (تقريبا نفس المستوى العلمي), الا انه لايمكن تعميم النتائج خارج نطاق المجتمع المدروس, بمعنى آخر فى حالة تطبيق نفس الدراسة على عينة ذات مؤهلات علمية مختلفة لا يمكن ان نحصل على نفس النتائج.

6-6 اهم التوصيات :

- تتطلب ادارة المعرفة الاساليب والبرامج التكنولوجية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات والمعارف افقيا وعموديا بين جميع المستويات الادارية في المنظمة.
- توصي الباحثة بضرورة تبني الاستراتيجيات التنظيمية وفلسفة الادارة في دعم انسياب ونشر المعرفة داخل منظمات الاعمال (مثل: ثقافة تنظيمية تدعم جهود وانشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعرفة والتي يمكن استخدامها لتحقيق مستوى الاداء المطلوب, تبني عملية تغيير في اساليب وطرق التحفيز المختلفة لخلق ثقافة المشاركة المعرفية واشاعتها في المنظمة).
- توصي الباحثة مؤسسات التعليم العالي ان تسلك مسلك كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في تبني مفهوم ادارة المعرفة, نظرا للدور الذي يلعبه هذا الاخير في دعم الاداء وتحقيق الاهداف التنظيمية من خلال تحسين مخرجات التعليم العالي.
- وبشكل خاص توصي الباحثة الكلية:

1- اتاحة الفرص للباحثين داخل الكلية لابراز مجهوداتهم في الميدان, وقبل ذلك يجب اعطاء الاعتبار اللائق للباحث ومنحه التحفيزات ومختلف التسهيلات بحيث يشعر ان وظيفته البحثية هي ارقى الوظائف واهمها مما يساهم في دفع بعملية خلق وابداع المعرفة داخل الكلية.

2- ضرورة تبني استراتيجية واضحة في مجال ادارة المعرفة كاستراتيجية التجديد والتي تسعى الى تحقيق هدفين:

* بلوغ مستوى الامتياز من خلال الاستثمار في الافراد والمعارف.
* جعل المعارف مفتاح المستقبل من خلال تاهيل الكفاءات وذلك اعتبارا من ان الافراد يمثلون المورد الاهم.

3- الإهتمام بعملية تدقيق و تخزين المعرفة داخل الكلية من خلال توفير الدعائم التكنولوجية لادارة المعرفة بهدف ارساء قاعدة تعليمية عمادها المعرفة و الكفاءات.

4- ضرورة الاهتمام بتشكيل وتشجيع مجتمعات ممارسة المعرفة داخل الكلية عن طريق: انشاء مركز بحث تابع مباشرة للكلية حتى يكون مقرا علميا يشغل قدرات هيئة التدريس والبحث, تشجيع قيام فرق بحث وتدعيم الموجودة منها ماديا ومعنويا, و خلق نظام حوافز للنشاط العلمي, انشاء هيكل اداري داخل الكلية يتكفل بعلاقات الكلية العلمية مع باقي الجامعات الاجنبية.

5- ضرورة التكثيف من عقد ورش العمل وندوات متخصصة محورها الاساسي توضيح مفهوم واهمية ادارة المعرفة.

6- ضرورة وضع أدوار جديدة للاستاذ وتدريب جديد (اثناء الخدمة وخارجها) لجمع المعرفة وتقاسمها, فيجب ان يتحول من مجرد محاضر الى مستخدم التقنية, باحث ومستخدم للمعرفة ومتعلم مدى الحياة.

7- نظرا للإمكانية حصول الطالب على شهادة مهنية من خلال نظام "LMD" و التى تسمح لصاحبها بالإندماج المباشر فى عالم الشغل, ولهذا السبب لابد من مشاركة رجال الاعمال من خلال اتاحة الفرص للتدريب في بيئة تشابه بيئة العمل وعليه فان مجتمع الاعمال يصبح مشاركا في اعداد راس المال البشري لمكان العمل الذي تسوده المنافسة.

8- تأسيس نظم معلوماتية واوعية حفظ فعالة لتوظيف التقنيات الحديثة ووسائط الاتصالات والتي تتيح لصانعي القرار والعاملين في مؤسسات التعليم العالي امكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق مشروع ادارة المعرفة.

9- ضرورة الإهتمام بجميع أنشطة ادارة المعرفة دون استثناء من خلال تطبيق مدخل النظم والتى تعمل على تداخل وترابط الأنشطة, والذي يعتبر بمثابة الأرضية الصلبة او الحافز في الكلية لتطبيق إتجاهات و نماذج إدارة المعرفة داخل الكلية.

10- ضرورة تبني الكلية لسياسة تقديم منح و تربصات لهيئة التدريس فى الخارج وهذا بالتعاقد مع الجامعات الاجنبية بغية كسب معارف جديدة واكتشاف كل ما هو جديد كل حسب تخصصه ومن ثم تدريسه للطلبة.

11- من المزايا الواجب استغلالها ايضا من قبل ادارة الكلية هو ذلك الاستقرار الذي عرفته العمالة مما يمكن من اكتساب خبرات عالية في توظيف معارف جديدة والتحكم في المقاييس الواجب مراعاتها.

6-7 افاق البحث:

من خلال بحثنا هذا ظهرت لنا العديد من الاشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها, خاصة وان هذا المجال لازال خصبا وواعدا لاستقطاب اهتمام العديد من الباحثين العرب عامة, و الجزائريين خاصة , منها:

- المداخل الحديثة لادارة المعرفة ودورها في تفعيل الاداء التنظيمي.
- دورادارة المعرفة في تفعيل الموارد البشرية .
- ادارة المعرفة كخيار استراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.

المراجع:

المراجع العربية:

1-الجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغير والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا, الامم المتحدة.

2-السلمي: علي (2002), ادارة التميز, نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة,دار غريب, القاهرة, مصر.

3-بومالة: سعاد (2004), اثر التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية,مجلة الاقتصاد والمناجمنت, الجزائر, العدد 3, ص. 201-217.

4-حريم: حسين, والساعد: رشاد, 2006, الثقافة التنظيمية وتاثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني), المجلة الاردنية في مجال ادارة الاعمال , عمان, المجلد 2, العدد 2, ص225-245.

5- حسين: رحيم, 2004 , ادارة المعارف واستراتيجيات الابداع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة, مجلة الاقتصاد والمناجمنت : تسيير المعارف وتنمية الكفاءات, تلمسان, الجزائر. العدد 3, ص. 234 -244.

6- نجم: عبود, (2004), الادارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات , دار المريخ للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية.

7- يخضية: سملالي, (2005), تسيير المعرفة وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية , المؤتمر الدولي العلمي حول الاداء المتمز للمنظمات والحكومات ,كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة_الجزائر_8-9 مارس.

8- يقلقول: ابراهيم, 2004, الاستثمار وادارة الكفاءات كعامل لتاهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة_الجزائر_9-10 ماي.

دراسات ماجستير:

1. الخليلي : سمية ,2006 , ادارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الاردنية (دراسة تحليلية), اطروحة ماجستير , قسم ادارة الاعمال , جامعة اليرموك , الاردن.

2. القضاة: شاكر, دور ادارة المعرفة في الاتصالات الاردنية (دراسة تحليلية), اطروحة ماجستير, قسم ادارة الاعمال, جامعة اليرموك, الاردن.
3. مرايمي: محمد , مارس 2007, ادارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة ,مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة, اطروحة ماجستير, ادارة اعمال, جامعة الجزائر. الجزائر.

المراجع الاجنبية:

1. Abdeloli, B. (2004)."Le management des savoires et l'ntranet dans le cadre de enterprise apprenante".Gestion & Entreprise, Paris, Vol.2, N.3, p.72.
2. Abdelillah ,H.& Frank, M(2006),"Knowledge Infrastructure , Innovation, Dynamics, and Knowledge Creation /Diffusion/ Accumulation Processes, International Center for Comparative Research in the Social Science and ICCR Foundation, Vol.19, No.1
3. Adams, L. & Lamont, T (2003)." knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage". Journal of knowledge management .VOL.7, NO, 2, pp.142-154.
4. Adisorn, N. &, Chris K. (2002)"knowledge management in online distance education".Networked learning, University of Sheffied, UK, pp.465-473.
5. Albirto, Q. (2001)" knowledge in the system of the firm's intangible resources". University di Pisa. Italy.
6. Anciaux, J. (1996)"Le savoir en action, des connaissances a la performance", 1 Ed, les edions d organizations, Paris.
7. Arabi, K. (2004)."Economie fondue sur le savoir et competitive des Enterprises: engeux et modalites du management des competences", Gestion & Entreprise, Paris, Vol.2, N.3, p.60.

8. Audrey, S. Bollinger and Robert D. Smith. (2001) "managing organizational knowledge as a strategic asset", journal of knowledge management, Vol .5, pp. 8-18.

9. Ben hassel, F. (2002)"mobiliser l intelligence des personnes dans nos organizations:les pratiques gagnantes en gestio des personnes en milieu de travail au kanada", Gestion & Entreprise ,Paris,Vol.1,N.2,p.26.

10. Bendi, A. (2004)"formation et developpent des competences dans la pratique des enterprises Aleriennes", Gestion & Entreprise, Paris, Vol.2, N.3, P153.

11. Brelade, S, & Harman, C.(2002) "how human resources can influence knowledge management".Melcrum Publishing Ltd.

12. Cestejon, J. (2002)"Les competences cles: un enjeu commun pour l ecole et l enterprise ", Gestion & Entreprise, Paris, Vol. 1, N.2,P71.

13. Chung-An, Chen (2007)"Analysis of the knowledge creation process, an organizational change perspective", International Journal of Organization Theory and Behavior, 10(3), Fall, pp 287-313.

14. Choi, B. and Lee,B(2002)" knowledge management strategy and its link to knowledge management process", Expert systems with Application ,pp.173-187.

15. Claude,J(2002)"le management par les valeurs ,l appurtenance a l enterprise a-t-elle encore une sens ", Revue française gestion,competence:de la theorie au terrain,N.187,Paris.

16. Davenport, Thomas, and Prusak, (2000)"working knowledge: how organization manage what they know". Harvard Business School Press, Boston, USA.

17. De long , David.W,and Fahey.I. (2000)"diagnostiing cultural barriers to knowledge management ", Accademy of management executive, pp .113-127.

18. Dominique. (2004) "I'economie de la connaissance", Casbah,Alger .

19. Durand, T (2000)"l alchimie de la competences ", Revue française de gestion, competence:de la theorie au terrain,N.127.

20. Drucker, P (1995)"post- capitalist society", Oxford: Buterwork Heinman .

21. Fahey, L.Prusak.l,(2001)"the eleven deads sins of knowledge management", California management Review,Vol.40,No.3,pp.256-276.

22. Fullan, M.(200)"The role of leadership in the promotion of knowledge management: theory and practice ",Teachers and teaching,Vol.8,No.3/4.

23. Fustec.A, Fradin. J(2001)"L enterprise neuronal ",edition d organization,paris,france.

24. Gonzalez, A. Fermande. B, and Sobherwal. R (2004)" knowledge management challenges, solution and technologies"pearson prentice-hall,Upper Saddle River,new jersey,USA.

25. Ghoshal, S.Tsai, W.(1998)"Social capital and value creation :the role of intrafirm networks",Academy of knowledge Journal,Vol.41,No.4,pp.464-467.

26. Ghoshal, S. Nahapiet, J.(1998)" Social capital, Intellectual capital, and the organizational advantage ", Academy of knowledge Journal,Vol .23, No.2.

27. Haggie, K. and Kingston, J (June 2003),"Choosing your knowledge management strategy", Journal of knowledge management practice,http://www.tlainc.com/artic151.htm.

28. Honeycutt. J (2000)" knowledge management strategies", Microsoft Press, Waghinton, USA.

29. kalling ,T(2003)," knowledge management and the occasional links with performance", Journal of knowledge management,Vol.7,pp.67-81.

30. Karabadse, N.et al. (2003)"reviewing the knowledge management literature :towards a taxonomy". Journal of knowledge management, Vol.7,N.4, pp.73-85.

31. Matmati, M . (2004)"Quels impact des technologies de l information et communication sur la gestion des resources humaines". Gestion & Entreprise, Paris,Vol.2,N.3,p40.

32. Mcdnough, B.Dyer .G(2001)"the state of knowledge management",Journal of knowledge management,Vol.4,pp.31-36.

33. Mouloud ,M .(2004)" knowledge management(KM) : opportunites et obstacles pour l'entreprise la Gestion des Resources humaines(GRH)", Gestion & Entreprise ,Paris,Vol.2,N3,p116.

34. Nonaka,I.(NOV/DES 1991)"the knowledge creating company", Harvard business Review ,Vol .69,Issue.6,pp. 96.

35. Nonaka, I .and Takeuchi , H (1995),"the knowledge creating company -how Japanese companies create the dynamics of innovation" , Oxford University press ,Oxford.

36. Nonaka ,Ryoko Toyama and Noboru Konno.(2000) "SECI, Ba and leadership: a Unified model of dynamic knowledge creation". Long Range Planning , Vol. 33 ,pp.5-4.

37. Rowland, F. and sharifuddin,F.(2004)" knowledge management at public organization:study of the relationship between organization elements and performance of knowledge management", Journal of knowledge management,Vol.8,N.2,pp.95-111.

38.Turban, E. Mclean, E. and Wetherbe,J.(2008)"Information technology for management".4th Ed.

39.Wiig, KM.(1997)" knowledge management: where did it come from and where will it go?" Expert system with application, Vol. 13, N.1, pp.1-14.

40.Wilson.C, Rosenfield. H (1999)"managing organizations",2 ed,Mcgraw-Hill,London.

41.Williams, John (1974)"Fundamental Statistics for Business & Economics, 1st .ed .Allyn and Baccon, inc.Boston.

42.Zack, H (Spring 1999)"developing a knowledge strategy",California management review ,Vol.41,No.3,PP.125-145.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى ممارسة كلية علوم التيسيروالاقتصاد-جامعة الجزائر- لمختلف الأنشطة المتعلقة بالمعرفة والمتمثلة في عملية خلق المعرفة ، تدقيقها ، وعرض وتبادل المعرفة .... وغيرها ، وذلك في إطار موضوع أطروحة للحصول على درجة ماجستير في مجال إدارة الأعمال بجامعة اليرموك .

لذا يرجى تعبئة البيانات الآتية بدقة وموضوعية ، علما أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

عائشة خليد

طالبة دراسات عليا ، جامعة اليرموك

يرجى وضع دائرة حول إجابة واحدة عن كل من الأسئلة التالية :

القسم الأول : معلومات شخصية ووظيفية .

1- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية :

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39

☐ 40-49 ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة في الكلية :

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات

☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

5- الرتبة :

☐ معيد ☐ أستاذ مساعد ☐ استاذ مكلف بالدروس

☐ استاذ محاضر ☐ استاذ التعليم العالي

تسلسل	العبارة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
	خلق المعرفة					
1	تعمل الكلية علي تهيئة بيئة العمل للمساعدة علي الابداع والابتكار					
2	تقوم الكلية بمقارنة موجودات المعرفة الحالية و موجودات المعرفة المطلوبة كنقطة بداية لتطوير افكار جديدة					
3	تعمل الكلية علي اعداد أليات تحفيزية لتشجيع الجهود الابداعية والمعرفية					
4	تعمل الكلية علي تفعيل العمل المعرفي انطلاقا من الجهود الفردية التي يمكن تسخيرها لتضخ في الجهود الجماعية					
5	تشجع الكلية المبادرات والاقتراحات الجديدة المقدمة من طرف الاساتذة و تتبناها					
	حيازة المعرفة					
6	تهتم الكلية بالتعاون والتنسيق مع كليات اخرى في مجالات البحث العلمي والتعليم بما يتيح تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة					
7	الحضور الدائم والمتواصل للكلية في المؤتمرات وورشات العمل سواء كانت علي المستوي الداخلي او الخارجي للجزائر					
8	احرص علي حضور الندوات الدولية ذات الصلة بتخصصي لاغناء تجربتي وزيادة خبرتي					
9	تعمل الكلية علي استضافة بعض المتخصصين من خارج الكلية للاستفادة من خبراتهم					
10	تعمل الكلية علي تقديم منح دراسة للموظفين وكذا تربصات تدريبية خارج الجزائر					
11	تهتم الكلية بالاطلاع علي تجارب التعليم الاجنبية الناجحة و تتبناها					
12	تعمل الكلية علي استقطاب اساتذة اجانب للمساعدة علي نقل الممارسات الجديدة وتطوير المهارات					
13	احرص علي اقامة علاقات مع متخصصين في مجال تخصصي خارج الكلية وكذا خارج الجزائر للاطلاع علي آخر المستجدات في ميدان تخصصي وتبادل الافكار معهم					
	فلترة المعرفة					
14	تستخدم الكلية مدخل التوليفة لتوظيف المعرفة التي تبنتها من خلال ادخال تعديلات جزئية					
15	تاخذ الكلية من التجارب الاجنبية الناجحة في ميدان التعليم فقط ما يتوافق والطبيعة التعليمية للكلية					

16	تقوم الكلية بتحديد المهم من المعرفة التي تم الحصول عليها من المصادر الاجنبية ليتم توزيعها داخل الكلية					

اتسلسل	العبارة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
	التدقيق والتخزين المعرفي					
17	عند تبني برنامج جديد(معرفة جديدة)تقوم الكلية بمراجعة نظام العمل القائم					
18	تعمل الكلية علي وضع تعديلات للنظام الداخلي بما يتضمن قاعدة البيانات اخذة بعين الاعتبار مدى تلاؤمها مع البرنامج الجديد(المعرفة الجديدة)					
19	تعمل الكلية علي تجهيز المختبرات والورش باحدث النظم والمعدات والتقنيات المتطورة كاداة لتحديث طرق العمل					
20	تهتم بمراجعة وتقويم الهيكل الاداري للجامعة للتاكد من ملاءمته لرسالتها واهدافها الجديدة					
21	تعمل الكلية علي تطوير قدراتي ومهاراتي من خلال عمل دورات تدريبية					
22	تعمل الكلية علي استخدام اسلوب المقارنة المرجعية حيث يتم مقارنة ادائها باداء غيرها من الكليات المتفوقة والمتميزة					
23	تتوفر الكلية علي وسائل تكنولوجية(قاعدة البيانات) لتوثيق وحفظ المعارف الجديدة والمكتسبة					
24	تعمل الكلية علي تخزين وتوثيق المعرفة الجديدة بطريقة تسمح بان تكون متاحة للجميع وفي اي وقت					
25	تعمل الكلية علي تخزين معرفة الخبراء علي شكل برامج,اساليب عمل للرجوع اليها عند الحاجة					
	نشر وتطبيق المعرفة					
26	تحتوي قاعدة بيانات الكلية علي اسماء جميع اصحاب الخبرة من الاساتذة للاستفادة منهم					
27	تتبني الكلية الاساليب والبرامج الالكترونية لتسهيل تدفق المعرفة كاعتماد شبكة انترنت داخلية					
28	اجد صعوبة في استخدام الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات					
29	افضل عمل دورات تدريبة لي لتطوير وتحسين مهاراتي في التعامل واستخدام تكنولوجيا المعلومات					
30	اخصص بعض الوقت للتحدث عن امور العمل مع زملائي وكذا اتبادل معهم الافكار,الاراء,والمعلومات					
31	اتبني مفهوم" الصداقة المعرفية" التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة					
32	تتبني الكلية عملية تغيير في اساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية واشاعتها في الكلية					
33	افضل الاحتكاك المباشر وغير الرسمي مع زملائي					
34	تعمل الكلية علي تطوير اسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل لتدعيم التبادل المعرفي					
35	تعمل الكلية علي ادماج المعرفة الجديدة ضمن مخطط الاداء					

36	احرص علي تطبيق الاساليب التي تم تدريبي عليها					
37	تقوم الكلية بمراقبة مدى تنفيذ اجراءات العمل الجديدة باتباع اجراءات التدقيق الداخلي					
اتسلسل	**العبارة**	**مرتفعة جدا**	**مرتفعة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جدا**
	تقاسم ومشاركة المعرفة					
38	تشجع الكلية مبدأ الثقة المتبادلة لتعزيز تقاسم المعرفة					
39	تعمل الكلية علي تكوين ثقافة داخلية لمساندة التعاون بين الاساتذة					
40	اتمتع بالدافعية للانخراط في نشاط معرفي ومشاركة الاخرين معارفي الخاصة					
41	تتوفر الكلية علي حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة					
42	يتم تقييم ومكافاة الفرد علي اساس مساهمته المعرفية خاصة تبادل وتقاسم المعرفة					
	مجتمع الممارسة					
43	تشجع الكلية قيام جماعات/تجمعات الممارسة من نفس التخصص وتوفر لها ما يلزم من موارد ودعم					
44	تشجع الكلية هذه الجماعات علي عقد لقاءات تعليمية,او مؤتمرات التي تساعدها في تبادل المعرفة والمشاركة فيها					
45	تحرص الكلية علي احتكاك تلك الجماعات مع جماعات خارجية اخرى من اجل استعراض افكار الآخرين والاستفادة منها					
	استراتيجيات ادارة المعرفة					
46	تهتم الكلية بمناخ العمل الذي يشجع علي تقديم افكار جديدة كتشجيع سياسة الباب المفتوح					
47	تنمية سبل التفاعل بين اعضاء هيئة التدريس من خلال تعزيز الاتصال بغية تحديث الرصيد المعرفي وضمان انتشارها بينهم					
48	تدريب اعضاء هيئة التدريس علي استخدام وسائل العرض والبرمجيات الحديثة في التدريس					
49	التركيز علي سرعة تدفق و نشر المعرفة وذلك من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة					
50	توطين علاقات فعالة مع المنظومات ذات العلاقة بادارة المعرفة كمراكز البحث العلمي,الجامعات الاخري					
51	تعمل الكلية بالتنسيق مع جهات حكومية كوزارة التعليم العالي والبحث العلمي علي رسم وتحديد اهداف متوسطة وطويلة الاجل لتفعيل عملية البحث العلمي القائم علي اكتساب المعرفة					

ما الذي تقترحه لمساعدة الكلية في تحسين و تطوير عملية البحث العلمي اخذا بعين الاعتبار ادارة المعرفة وانشطتها المختلفة وبالتالي تحسين مخرجاتها؟

....

....

Abstract

Assessment of knowledge management activities at Algerian university:

Exploratory study

Supervisor:

Dr. Abdul Fattah Abdel Rahman Karasneh

Co-adviser;

Prof .Dr.Adel El -Rasheed

By

Aicha Khelid

2007

This study seeks to evaluate and identify extent to which knowledge management activities are practiced by Algerian Economic Science Faculty –Algerian University- .as well as to explain the importance of knowledge management as a vital and key factor in higher education organizations success, to improve their outcomes.

A questionnaire was developed as an instrument to collect primary data, and was distributed to (140) member in the faculty as stratum randomly selected sample based on: vacataire, assistant teacher, lesson maker, cours maker, professor. Of which (120) were returned and (12) that were excluded. So the study drawn upon (108) questionnaires with return rate (85.71%).by using statistical package for social science (SPSS) to analyses data ,the study revealed the following results:

-The degree of knowledge management activities practiced was mediam in the faulty, the result show that the most of knowledge management activities were practiced with median degree, except for knowledge validation & storage and , practicing community, which were fairly practiced.

-Faculty was successful with median degree in adopting and application the knowledge strategy within the general strategy of the faculty through systems that concern with the reaction between individual knowledge and collective knowledge, preparing environment of the collective work.

-There is a positive correlational relationship between knowledge management activities.

-There is no effect was reported for demographics (sex, age, scientific qualification, experience, job) on practicing degree of knowledge management activities in Algerian Economic Science Faculty –Algerian University-.

The study provided a numbers of recommendations focused on :

- the researcher recommends her colleagues to expand studies on domain of knowledge management, because of its importance in supporting competitive advantage of organization and encouraging it to survive in the continuously changing environment through continuously innovation process.
- More attention on adopting of organizational strategies in supporting the transformation and distribution of the knowledge management on all the level of the organization.
- The researcher recommends the higher education organizations to follow the Algerian Economic Faculty in adopting the concept of knowledge management, because of its fundamental role in supporting the performance and achieving the organizational goals through improving the higher education outcomes.

In special, for the Algerian Economic Science Faculty:

- Adopting a clarify strategy in the knowledge management domain as an innovation strategy, to achieve the following goals;

- investing in the people and the competencies to achieve the Of excellence.
- should be training the people because of they are the key source achieve the competence in the future.

- More attention should be take care of knowledge validation & storage through knowledge management technological enablers to structure a educational base, its center is the knowledge and competencies.
- Expanding the special seminars, meetings, to explain and identify the concept of knowledge management and its importance.
- New roles for the teacher and new training (in the mid of the work and out it) to collect , to participate the knowledge , in other words ,should be transferred him from just maker the cours to technologies user, researcher and knowledge user.

Keys words: knowledge management, Algerian Economic Science Faculty, knowledge creation, knowledge validation & storage, knowledge distribution & application, knowledge participation, knowledge acquisition, knowledge filtering, practicing community, knowledge management strategies.